

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Sociální podnikání z pohledu měření a vyhodnocování sociální hodnoty

Social Entrepreneurship from the Perspective of Social Value Measuring and
Assessment

Číslo závěrečné práce

DP-EF-KPE-2010-102

ALENA VANĚČKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D., KPE
Konzultant: Ing. Lucie Brančíková, odbor VDI, SČMVD Praha

Počet stran: 88

7. 5. 2010

Počet příloh: 11

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí diplomové práce a konzultantkou.

V Liberci, 7. 5. 2010

Podpis:.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Jaroslavě Syrovátkové, Ph.D. a své konzultantce Ing. Lucii Brančíkové za odpovědné vedení, veškerou pomoc a materiály, které mi poskytly při zpracování této práce.

V neposlední řadě mnohokrát děkuji všem svým přátelům, zejména Tomáši Groisovi, který mi pomohl pochopit, co je v životě opravdu důležité.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou měření a vyhodnocování sociální hodnoty (dopadu sociálního podnikání) a hledání metody měření, která by byla vhodná k aplikaci na sociální subjekty v rámci České republiky. V práci jsou nejprve vymezeny základní pojmy týkající se sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Další část práce se věnuje samotnému měření sociální hodnoty. Nejprve vymezuje předpoklady měření a následně charakterizuje tři vybrané metody měření: jakostní normu Star Social Firm, metodu pro měření dopadu podniku na místní ekonomiku LM 3 a metodu pro vyčíslení návratnosti investic SROI. V závěru této části jsou popsány konkrétní příklady podniků, které použily některou z uvedených metod měření sociální hodnoty. Poslední část práce tvoří zhodnocení těchto tří metod, doporučení a návrh jejich aplikace v České republice.

Klíčová slova

Sociální ekonomika

Sociální podnikání

Sociální podnik, sociální firma

Sociální hodnota, sociální kapitál

Stakeholder

Star Social Firm

Lokální multiplikátor 3

Společenská návratnost investic

Lidé, kteří jsou různě znevýhodněni na trhu práce (marginalizovaná skupina obyvatel)

TESSEA

Summary

The diploma thesis describes measuring and assessment of social value (impact of social entrepreneurship) and searching for a measuring method which would be appropriate for an application to social enterprises in the Czech Republic. Firstly, there are fundamental terms dealing with social economy and social entrepreneurs. Another part of the thesis attends to measuring of social value itself. The presumptions of measuring are defined and subsequently three chosen methods are characterized: the quality standard Star Social Firm, the method for measuring of impact on the local economy LM3 and the method for quantization of return on investment SROI. At the end of this part, the concrete examples of firms which used one of the measuring methods of social value mentioned above are described. The last part of the diploma thesis includes the evaluation of these methods, recommendation and implementation of proposals in the Czech Republic.

Key words

Social economy

Social entrepreneurs

Social enterprise, social firm

Social value, social capital

Stakeholder

Star Social Firm

Local multiplayer 3

Social return on investment

People who are severely disadvantaged in the labour market

TESSEA

Obsah

Seznam zkratk a symbolů	9
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Seznam rovnic	13
Úvod	14
1 Charakteristika sociální ekonomiky	17
1.1 Třetí sektor.....	17
1.2 Koncept sociální ekonomiky	18
2 Měření a vyhodnocování sociální hodnoty	26
2.1 Než se začne měřit	26
2.2 Co měřit	31
2.2.1 Storyboard	32
2.2.2 Impact Map.....	32
2.3 Jak měřit.....	33
2.3.1 Vyvinutí dobrých ukazatelů.....	34
2.3.2 Získávání a analýza informací.....	36
2.4 Nástroje měření sociální hodnoty	37
2.4.1 Star Social Firm.....	37
2.4.2 Lokální multiplikátor 3 (LM3)	39
2.4.3 Společenská návratnost investic (SROI)	43
2.5 Případové studie měření sociální hodnoty	57
2.5.1 Star Social Firm	57
2.5.2 Lokální multiplikátor 3 (LM3)	59
2.5.3 Společenská návratnost investic (SROI)	61

2.6	Role platformy TESSEA v měření sociální hodnoty	70
3	Návrh a doporučení na způsob měření sociální hodnoty v České republice.....	74
	Závěr.....	79
	Seznam použité literatury	82
	Citace	82
	Bibliografie	84
	Seznam příloh	88

Seznam zkratek a symbolů

aj.		a jiné
atd.		a tak dále
CEP-	European Standing Conference of	Evropská stálá konference družstev,
CMAF	Co-operatives, Mutual Societies, Association and Foundations	vzájemných společností, asociací a nadací
cit.		citace
COR	EU Committee of Regions	Výbor regionů Evropské unie
CSFT	Central Scotland Forest Trust	Organizace lesů středního Skotska
č.		číslo
ČR		Česká republika
ed.	Edition	vydání
EMES	European Research Network	Evropská výzkumná síť
et al.	Et alii	a kolektiv
EU	European Union	Evropská unie
FCS	Forestry Commission Scotland	Lesní správa Skotska
FONDA		Dokument popisující pojem sociální ekonomika
ICCIC	International Committee for the Promotion of Chinese Industrial Cooperatives	Mezinárodní výbor na podporu čínských průmyslových družstev
ISBN	International Standard Book Number	Mezinárodní standardní číslo knihy
Kč		koruna česká
KZAM		klasifikace zaměstnání
LM3	Local multiplayer 3	Lokální multiplikátor 3
LNC	North Lanarkshire Council	Obecní úřad North Lanarkshire
Ltd.	Limited	Společnost s ručením omezeným
MPSV		Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.		například

NEF	New Economics Foundation	Nadace Nová Ekonomika
NESEA		Národní expertní skupina pro sociálněekonomické aktivity
NHS	National Health Services	Národní zdravotní organizace
OS		občanská společnost
pgs.	Pages	strany
PR	Public relation	vztah s veřejností
s.		strana
s. r. o.		společnost s ručením omezeným
Sb.		sbírka
SČMVD		Svaz českých a moravských výrobních družstev
SE		sociální ekonomika
SFEDI	Small firms enterprise development initiative	Iniciativa pro rozvoj malých firem
SROI	Social Return on Investment	Společenská návratnost investic
TESSEA		Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky
TUL		Technická univerzita v Liberci
tzv.		tak zvaný
UK	United Kingdom	Spojené království
VDI		Výrobní družstva invalidů
VIVA	Volunteer Investment and Value Audit	Audit investice a hodnoty dobrovolníka
vyd.		vydání
WWW	World Wide Web	Multimediální síť Internetu
%	procento	
£	Libra	
§	Paragraf	

Seznam tabulek

Tabulka 1: Principy sociálního podniku	21
Tabulka 2: Čtyři "pilíře" sociální ekonomiky.....	22
Tabulka 3: Mapa dopadů (Impact Map)	29
Tabulka 4: Rozšířená mapa dopadů	33
Tabulka 5: Kvalitativní a kvantitativní ukazatele.....	34
Tabulka 6: Ukazatele objektivních výsledků.....	35
Tabulka 7: Ukazatele subjektivních výsledků	35
Tabulka 8: Příklady sběru výsledkových dat.....	51
Tabulka 9: Výpočet současné hodnoty	53
Tabulka 10: Kontrolní tabulka.....	55
Tabulka 11: Prvky udržitelného rozvoje projektu moštárny	60
Tabulka 12: Konkrétní Mapa dopadů	65
Tabulka 13: Výpočet současné hodnoty a čisté současné hodnoty	69

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři pilíře sociální firmy (podnikání, zaměstnávání, podpora)	24
Obrázek 2: Jedna z možností, jak vytvořit Storyboard.....	32
Obrázek 3: Logo " Star Social Firm".....	38
Obrázek 4: Schematické zobrazení procesu multiplikace	40
Obrázek 5: Schematické zobrazení metody LM3.....	41

Seznam rovnic

Rovnice (1): Vzorec pro výpočet multiplikátoru LM3	42
Rovnice (2): Vzorec pro výpočet současné hodnoty	52
Rovnice (3): Vzorec pro výpočet koeficientu SROI	53
Rovnice (4): Vzorec pro výpočet čistého koeficientu SROI	53
Rovnice (5): Vzorec pro výpočet návratnosti investic	54
Rovnice (6): Výpočet multiplikátoru LM3 pro Moštárnu v Hostětíně	62
Rovnice (7): Výpočet ukazatele VIVA	77

Úvod

Petra Francová¹ v článku pro časopis OS noviny uvedla [1]: „*Sociální podnikání je pro mnohé, kteří slyší tento výraz poprvé, trochu záhadný a těžko uchopitelný pojem. Tento pojem ale vzbuzuje všude ve světě, země Evropské unie nevyjímaje, stále rostoucí zájem politiků, odborníků i veřejnosti a uchytil se i v České republice.*“

Pojem sociální podnikání se stává v poslední době stále více populárním, ale ne všichni vědí, co tento termín přesně znamená. Tento typ podnikání totiž ještě není v ČR nijak legislativně ukotven a nejsou vytyčeny žádné konkrétní požadavky pro pojmenování podniku sociálním. Jde o velice diskutovanou a složitou oblast, která vyžaduje osvětu, čas a ochotu spolupráce, aby byla dovedena k dokonalosti. Sociální ekonomika je různorodá a obtížně definovatelná, protože se v každé zemi vyvíjí odlišným způsobem na základě rozdílných historických souvislostí. Postoj k sociální ekonomice se tedy v různých státech liší, především pak postoj k její definici a legislativnímu ukotvení. Definice existuje velké množství, neustále se vyvíjejí a dovádějí k dokonalosti. Většina z nich vychází ze zahraničních modelů, hlavně z Francie a Velké Británie, kde koncept sociální ekonomiky vznikl a je tam již dostatečně znám. Je však nutné dané definice přetransformovat tak, aby vyhovovaly našim podmínkám a byly snadno pochopitelné pro všechny, jichž se problematika týká.

Po celém světě žije řada lidí, kteří se o sebe nedokáží postarat bez cizí pomoci. Jde o tzv. marginalizované skupiny obyvatel, což jsou lidé znevýhodnění na trhu práce. Do této skupiny se někteří lidé dostali vlastní vinou a jiní se narodili s určitým handicapem. Všichni si však zaslouží pracovat a rozvíjet se a k tomu právě slouží sociální podniky, které se snaží tyto lidi přiměřeným způsobem zapojit do pracovní činnosti tak, aby mohli vytvářet společenské hodnoty, připadali si užiteční a zmenšili podíl své finanční závislosti na společnosti.

Zaměstnáváním znevýhodněných lidí dochází nejen ke zkvalitnění jejich života, ale také ke snižování nároků na výdaje ze státního rozpočtu. Dobrý sociální podnik působí nejen

¹ Petra Francová je ředitelkou Nové ekonomiky, o. p. s. a řídí projekt TESSEA

na své bezprostřední okolí a na své zaměstnance, ale i na širší komunitu. Pečuje o životní prostředí, zvyšuje zájem o veřejné věci, zajišťuje dobrovolnickou činnost, sociální kontrolu, atd.

To vše představuje sociální hodnotu (dopad sociálního podnikání), kterou vytváří sociální podniky svou činností, a tím ovlivňují nemálo lidí a organizací. Problematice měření a vyhodnocování této sociální hodnoty se bude věnovat tato diplomová práce. Jde o oblast sociální ekonomiky, která je v České republice probádána jen velmi málo. Ve Velké Británii vzniklo již několik metod pro měření sociální hodnoty, z nichž u nás byla prozkoumána a použita pouze jedna jediná, a to lokální multiplikátor. Vzhledem k nedostatku českých materiálů k této problematice bylo třeba čerpat převážně z cizojazyčné literatury, především pak z internetových zdrojů, které jsou snáze dostupné.

Diplomová práce je členěna do tří částí a jejím cílem je navrhnout a popsat metody měření sociální hodnoty, které by se daly k tomuto účelu použít v podmínkách české ekonomiky.

V *první části* jsou vymezeny základní pojmy týkající se tématu. Jedná se o: třetí sektor, sociální ekonomiku, sociální podnikání, sociální podnik, sociální hodnotu a sociální kapitál. V práci se vychází především z definic, které shromáždili, zjednodušili a na české poměry převedli členové organizace Nová ekonomika.²

Druhá část se věnuje měření a vyhodnocování sociální hodnoty. Nejprve jsou popsány základní informace o tom, co je to sociální hodnota a co vše je zapotřebí k jejímu měření. Poté je uvedena teorie tří vybraných metod měření: jakostní norma Star Social Firm, Lokální multiplikátor (LM3) a Společenská návratnost investic (SROI). Po teoretickém vymezení následují jednotlivé případové studie, kde jsou uvedené metody vysvětleny prakticky. Jak bylo uvedeno výše, Lokální multiplikátor byl, jako jediný, již v České republice použit. Zbylé dvě metody se aplikují zatím pouze ve Velké Británii. V rámci metody „Společenská návratnost investic“ v ČR se připravuje pilotní projekt,

² **Nová ekonomika** je obecně prospěšná společnost vyhledávající a prosazující inovativní ekonomické nástroje, které sledují sociální a ekologické cíle a zároveň vytvářejí zisk. Jedním z hlavních témat, kterými se organizace zabývá, je sociální podnikání.

který se uskuteční v příštím roce. Jakostní norma pro sociální podniky v ČR také stále neexistuje, ale ve fázi příprav je již jedna z ISO norem, která by se měla touto problematikou zabývat.

Poslední část tvoří doporučení a návrh měření sociální hodnoty v České republice. Zde jsou zhodnoceny všechny tři popsané metody. Největší pozornost je věnována především metodě SROI, protože právě tato metoda představuje velice dobrý, avšak komplikovaný způsob vyjádření dopadu sociálního podnikání. Pro všechny sociální podniky představuje jedinečnou možnost, jak oslovit potenciální investory a získat od nich potřebné finanční prostředky.

1 Charakteristika sociální ekonomiky

Bruno Roelants³ na First European Economy Conference v Praze prohlásil [2, s. 25]: „*Nobody knows exactly what it is, but everybody knows that it exists!*” (*Nikdo přesně neví, co to je, ale všichni vědí, že to existuje!*)

Sociální ekonomika představuje tzv. třetí sektor neboli veřejný sektor, ve kterém se nacházejí subjekty oddělené jak od státu, tak od trhu. Jde o souhrn autonomních soukromých aktivit, uskutečňovaných různými typy organizací, jejichž cílem je služba členům nebo místní komunitě především prostřednictvím podnikání. V tomto sektoru lidé dobrovolně zakládají organizace, které svými činnostmi propojují ekonomické a sociální záměry - nezaměřují se tedy jen na dosahování zisku. Cílovou funkcí v tomto sektoru není zisk⁴ ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku a plnění vytyčených cílů definovaných jako poslání organizace. Vymezení třetího sektoru se v zahraničí věnuje již mnoho autorů, v českých podmínkách není tomuto tématu věnována zatím dostatečná pozornost.

1.1 Třetí sektor

Třetí sektor, nazývaný též sociální ekonomika, neziskový sektor, občanský sektor či dobrovolnický sektor, se nachází mezi veřejným sektorem a soukromým ziskovým sektorem. Jeho význam začíná v dnešní době růst, protože se ekonomika dostává do situace, kdy soukromý ziskový sektor či veřejný stát nejsou schopni zajistit dostatečné řešení nově vznikajících potřeb. Ve třetím sektoru mimo jiné nacházejí uplatnění znevýhodněné skupiny občanů. Dochází k jejich opětovnému sociálnímu zařazení, což vede k vytvoření tzv. *sociálního kapitálu*, který se stává hlavním faktorem pro sociální investování a ekonomický rozvoj všech skupin populace.

³ **Bruno Roelants** je aktivní člen Mezinárodního výboru na podporu čínských průmyslových družstev (ICCIC).

⁴ **Vytváření zisku/přebytku** sociálního podniku je žádoucí, není však primárním cílem. Případný zisk je přednostně užíván k rozvoji aktivit organizace a pro potřeby místní komunity.

1.2 Koncept sociální ekonomiky

Sociální ekonomika

Podle definice Evropského ekonomického a sociálního výboru EU představuje koncept sociální ekonomiky moderní řešení některých témat, jimž čelí země západní Evropy na prahu 21. století. Jde jednak o téma poskytování služeb na místní úrovni (zejména sociálních), jednak o téma integrace osob ohrožených sociální exkluzí na pracovní trhy. V neposlední řadě jde o téma šetrného využití a rozvoje místních zdrojů při realizaci programů místního rozvoje (zdrojů lidských, materiálových a finančních). Koncept sociální ekonomiky vychází z premisy, že stát již nemůže v plné míře sociální potřeby obyvatelstva uspokojovat ani finančně zabezpečovat a že ani čistě komerční pojetí nevyhovuje nárokům moderní demokratické společnosti především na dostupnost služeb a uplatnění veřejného zájmu.

Evropský ekonomický a sociální výbor EU dále uvádí [3]: „*Společnou charakteristikou subjektů sociální ekonomiky je akceptování sociálních cílů, důraz na prvky podnikání, avšak nikoli potřeba maximálního obrátu a zisku. Jejich základními hodnotami jsou solidarita, sociální soudržnost, sociální zodpovědnost, demokratické řízení, participace občanů a autonomie. Jsou kombinací podnikatelského zaujetí a ohledů k veřejnému zájmu (public interest).*“

Vymezení sociální ekonomiky není stále ještě pevně dáno, ale již teď existuje mnoho různých definic a tezí, které se postupem času stále mění a vyvíjejí. V Příloze A je k vidění tabulka se 4 vymezeními sociální ekonomiky přijaté institucemi Evropské unie. Sociální ekonomika nabývá v různých zemích různých významů - hlavní principy jsou stejné, ale zároveň se v několika bodech liší. V tabulce jsou vymezeny koncepty sociální ekonomiky, její subjekty, činnost, hodnoty, cíle, strategie a vztah mezi jednotlivci/společností a kapitálem – to vše ze 4 různých pohledů.

Sociální podnikání

Sociální podnikání představuje užší pojetí sociální ekonomiky. Podle Petry Francové se začalo rozvíjet na začátku 90. let 20. století a od té doby stále nabývá na významu. Vytvoření a rozvoj tohoto nového přístupu má celou řadu jak konceptuálních, tak i praktických důvodů:

- Je nutné, aby lidé rozuměli svému podílu na celkové pracovní činnosti organizace a aby byli přiměřeným způsobem zapojeni do řízení organizace.
- Jsou zaměstnáváni lidé s různým druhem znevýhodnění na pracovním trhu, aby mohli vytvářet společenské hodnoty, připadat si užiteční a zmenšit podíl své finanční závislosti na společnosti.
- Dochází k překračování hranice veřejného, soukromého i neziskového sektoru. Prvotním účelem není vytváření zisku (jeho vznik je žádoucí, ale má být vrácen do sociálního podniku).
- Zapojením znevýhodněných lidí do pracovního procesu se také snižují nároky na státní rozpočet. Odpovědnost je rozdělena mezi veřejné instituce, ziskové organizace a organizace třetího sektoru.
- Jedná se o podnikání využívající místní zdroje omezené ve své velikosti, takže může alespoň do určité míry kompenzovat negativní účinky globalizačních procesů. Chová se tak šetrně k životnímu prostředí a má velký potenciál dlouhodobé udržitelnosti. Může také zlepšovat kvalitu života ve venkovských oblastech.

Ve studii Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky je uvedeno [4, s. 7]: „*Sociální ekonomika je tvořena na státu nezávislými subjekty: organizacemi a podniky, které produkují statky a služby obchodního i neobchodního charakteru s cílem sociálním; podniky, které uplatňují demokratickou účast svých členů a zaměstnanců; podniky sledující cíle solidarity a obecného zájmu a které nerozdělují svůj zisk mezi podílníky (akcionáře).*“

Sociální podnik

Na portálu socialni-ekonomika.cz lze nalézt definici sociálního podniku od člena Národní expertní skupiny pro sociálně ekonomické aktivity (NESEA), Petera Mészárose [5]: *„Sociálny podnik je ekonomický subjekt, akejkolvek právnej formy, ktorý vzniká za účelom riešenia vybraného sociálneho problému, prípadne problému v oblasti životného prostredia - sociálny podnik takto možno chápať ako prostriedok (v zmysle „vehicle“) k dosiahnutiu či naplneniu sociálneho a/alebo environmentálneho cieľa.“*

Obecně lze sociální podnik charakterizovat jako ekonomický subjekt, který vytváří užitek nebo službu pro lidi sociálně znevýhodněné a buduje sociální kapitál. Sociální podniky musí zároveň plnit alespoň jeden z následujících cílů: poskytovat sociální a environmentální produkty a služby nebo používat postupy a metody, které mají významný sociální přínos, anebo vzájemně propojovat ekonomické činnosti se sociálními či environmentálními cíli.

Všechny předcházející definice vychází ze čtyř základních principů, které by měly splňovat všechny sociální podniky. Ke každému principu je stanoven standard, k němuž je připojen komentář. Tyto standardy jsou k vidění na v tabulce 1:

Tabulka 1: Principy sociálního podniku

Principy sociálního podniku	1. Obecně prospěšný cíl, který je formulován ve stanovách nebo statusu	2. Participace, demokratické rozhodování a sociální kapitál	3. Specifické financování a použití tisku	4. Místní rozměr
Standardy	Sociální podnik je orientovaný na řešení otázek zaměstnanosti, sociální začleňování a místního rozvoje. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu - ekonomického, sociálního a environmentálního.	Je posílena role vnitřních a vnějších vztahů sociálního podniku: a) Vnitřní vztahy sociálního podniku směřují k maximálnímu zapojení členů do rozhodování a k samosprávě. b) Vnější vztahy s okolím posilují sociální kapitál sociálního podniku a místních společenstev.	Finanční vztahy a hospodaření sociálního podniku jsou podřízeny obecně prospěšnému cíli uvedenému ve stanovách/statutu/zakládající listině. Hospodaření sociálního podniku směřuje k dlouhodobé ekonomické stabilitě a udržitelnosti. Případný zisk z účasti na trhu je používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění jeho obecně stanovených cílů. Sociální podnik nese ekonomická rizika.	Sociální podnik uspokojuje přednostně místní potřeby a využívá přednostně místní zdroje.
Komentáře	Princip tzv. trojího prospěchu je překladem anglického pojmu triple-bottom line. Obecně prospěšného cíle je dosahováno ekonomickými aktivitami, které jsou definovány v podnikatelském záměru, ve stanovách, statutu a/nebo dalších dokumentech. Sociální podnik působí ve třech sférách hospodářství. Právní forma sociálního podniku není rozhodující.	Sociální podnik není přímo ani nepřímo řízen veřejnými/soukromými institucemi a jeho případná závislost nesmí ohrožovat žádný z jeho principů. V sociálním podniku je kladen důraz na vyváženost mezi demokratickým rozhodováním a manažerským řízením. Pro organizace založené na členském principu (např. družstva) platí princip 1 člen = 1 hlas.	Sociální podnik se snaží o vytváření zisku/přebytku. Zisk však není primárním cílem podnikání. Převážná část zisku není rozdělována mezi společníky, manažery, členy, akcionáře nebo vlastníky. V závislosti na právní formě mohou případní členové nést ekonomická rizika prostřednictvím podílu na majetku, financování a rozhodování. Sociální podnik může mít vícezdrojové financování.	Sociální podnik vstupuje do místních iniciativ a partnerství, přispívá k místnímu rozvoji znevýhodněných oblastí. Podporuje smysl pro společenskou odpovědnost na místní úrovni.

Zdroj: Svaz českých a moravských výrobních družstev [online]. [2009-10-18]. Dostupný z WWW: <http://www.scmvd.cz/download/standardy_se.pdf>.

Typy a formy sociálních podniků jsou rozmanité. Základní dělení, které používá Evropská komise, je na *družstva*, *vzájemné společnosti*, *asociace* a *nadace*. Ty tvoří tzv. čtyři „pilíře“ sociální ekonomiky, jejichž charakteristiky jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 2: Čtyři "pilíře" sociální ekonomiky

<p><i>Družstva</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – dobrovolné a otevřené členství – stejná váha hlasu založená na většině – členové přispívají k základnímu jmění, které je proměnlivé – autonomie a nezávislost – <i>hlavní oblast činnosti</i>: zemědělství, bankovníctví, výroba, maloobchod a služby 	<p><i>Vzájemné společnosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – dobrovolné a otevřené členství – stejná váha hlasu založená na většině – členské příspěvky, není nutný prvotní vklad – autonomie a nezávislost – <i>hlavní oblast činnosti</i>: zdravotnictví, životní a ostatní typy pojištění, poskytování hypoték
<p><i>Asociace</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – dobrovolné a otevřené členství – stejná váha hlasu založená na většině – členské příspěvky, není nutný prvotní vklad – autonomie a nezávislost – <i>hlavní oblast činnosti</i>: zajištění služeb v oblasti sociální, zdravotní, sportu a rekreace, péče o starší občany a děti, dobrovolnická práce, zastupování/reprezentace 	<p><i>Nadace</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – řízená správní radou – majetek získán z darů a příspěvků – <i>hlavní oblast činnosti</i>: financování výzkumu a jeho provádění, podpora mezinárodních, národních a místních projektů jednotlivců i organizací, podpora dobrovolnické služby

Zdroj: DOHNALOVÁ M. Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství, s.8.

Subjekty třetího sektoru se vyznačují zvláštními rysy, kterými se odlišují od ostatních:

- Jsou neziskové - sledují jiné účely než opatřovat zisk pro své vedení či členy.
- Jsou nezávislé – mohou se sami rozhodovat podle svých pravidel a postupů, nepodléhají veřejným autoritám či obchodním organizacím.

- Jsou řízeny nestranně – ti, kdo tyto organizace řídí, tak nesmí činit v naději na osobní výhody.
- Jsou do určitého stupně aktivní na veřejné scéně, přispívají k veřejnému prospěchu, nesledují obchodní ani profesní zájmy svých členů.

Jedním z typů sociálního podniku je sociální firma, která představuje konkurenceschopný podnikatelský subjekt působící na běžném trhu, jehož účelem je vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou podporu.

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. uvádí 7 znevýhodněných skupin osob, které potřebují zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání [6, § 33]:

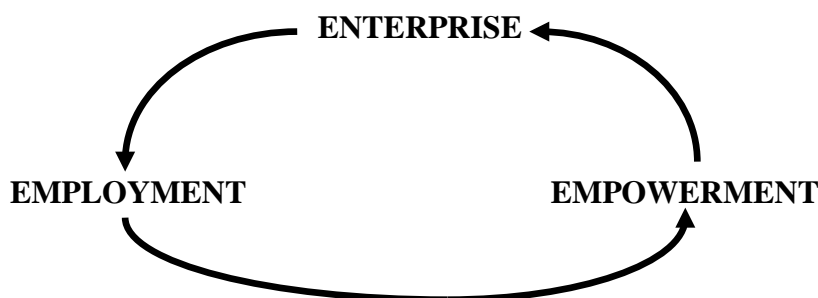
1. *Fyzické osoby se zdravotním postižením.*
2. *Fyzické osoby do 20 let věku.*
3. *Těhotné ženy, kojící ženy a matky do devátého měsíce po porodu.*
4. *Fyzické osoby pečující o dítě do 15 let věku.*
5. *Fyzické osoby starší 50 let věku.*
6. *Fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 5 měsíců.*
7. *Fyzické osoby, které potřebují zvláštní pomoc.*
 - a. *Fyzické osoby, které se přechodně ocitly v mimořádně obtížných poměrech nebo které v nich žijí.*
 - b. *Fyzické osoby společensky nepřizpůsobené.*
 - c. *Fyzické osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody nebo po propuštění z výkonu ochranného opatření zabezpečovací detence.*
 - d. *Fyzické osoby ze socio-kulturně znevýhodněného prostředí.*

V Čechách se vychází z definic a standardů britských sociálních firem, především z průzkumů Státní organizace na podporu rozvoje sektoru sociálních firem ve Velké Británii – Social Firms UK.

Podle této organizace stojí sociální firmy na třech pilířích, které charakterizují model zaměstnávání:

- Podnikání – sociální firmy kombinují tržní orientaci se sociálním posláním. Minimálně 50 % obrátu firmy je získán z prodeje zboží a služeb.
- Zaměstnanost – sociální firmy zaměstnávají více než 25 % osob, které se řadí do skupiny lidí znevýhodněných na trhu práce. Jsou podpůrnými pracovišti, jejichž pracovní prostředí poskytuje zaměstnancům podporu, příležitost a smysluplnou práci.
- Podpora - sociální firmy usilují o společenskou a ekonomickou integraci znevýhodněných skupin jejich zaměstnáváním.

Tento model zobrazuje následující obrázek, na kterém je vidět, že se jednotlivé pilíře sociální firmy navzájem ovlivňují.



Obrázek 1: Tři pilíře sociální firmy (podnikání, zaměstnávání, podpora)

Zdroj: *Social Firms UK* [online]. [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW:
<<http://socialfirmsuk.co.uk/>>.

Sociální kapitál a sociální hodnota

Sociální kapitál zahrnuje sociální a politické prostředí, které utváří sociální strukturu dané společnosti, ale v užším smyslu zahrnuje také veškeré vertikální a horizontální vztahy mezi lidmi, což umožňuje koordinaci a spolupráci v rámci společnosti. Tyto vztahy zároveň přinášejí do života osob, organizací a komunit významné prvky jako jsou pocity a projevy sounáležitosti, solidarity, zájmu o ostatní lidi i věci, začleňování lidí. Jedná se o soubor nepsaných norem chování a všeobecně uznávaných hodnot, a proto je jeho tvorba náročná a nelze ho regulovat zákony.

Online Business Dictionary uvádí [7]: „*Sociální hodnota je širší pojem zahrnující sociální kapitál, stejně jako subjektivní aspekty blahobytu občanů a jejich schopnosti podílet se na rozhodování, které je ovlivňuje.*“

Jak se lze dočíst v knize „Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu, existuje v rámci společnosti několik zdrojů sociálního kapitálu [8, s. 13]:

- Rodina představující základní a nejdůležitější jednotku v rámci tvoření sociálního kapitálu.
- Komunita tvořící vzájemné vztahy mezi skupinami, které vedou ke společné práci a dosahování společných cílů.
- Občanská společnost – dostatek sociálního kapitálu umožňuje účast v nevládních neziskových organizacích.
- Veřejný sektor, který hraje velkou roli ve vytváření blahobytu společnosti.
- Etnicita – etnické vztahy jsou v rámci sociálního kapitálu velice diskutovány.
- Gender – sociální sítě založené na gendrovém principu představují významný faktor ve vytváření sociálního kapitálu.

Měření sociálního kapitálu je velice obtížné a proto lze jen těžko nalézt ideální způsob. Narážíme na několik problémů, jakými jsou např. to, že nelze přesně definovat termín sociální kapitál nebo že je problematické hmotně změřit nehmatatelné (např. sítě sociálních vztahů). Toto téma je v České republice ještě velkou neznámou a proto jsem se rozhodla, věnovat mu svůj čas a zpracovat jej ve své diplomové práci.

2 Měření a vyhodnocování sociální hodnoty

Poté co jsme si vysvětlili obecnou charakteristiku sociálního podnikání, můžeme se plynule přesunout k hlavní části diplomové práce, kterou je měření a vyhodnocování sociální hodnoty. V této kapitole nejprve popíši, jaké jsou předpoklady měření, a poté rozeberu vybrané metody měření sociální hodnoty včetně případových studií.

V posledních letech chce vláda posílit silný vliv organizací sektoru služeb v ekonomice. Zatímco mnoho organizací terciálního sektoru má jistou tradici a význam, vliv sociální hodnoty a hodnoty životního prostředí bývají podhodnocovány. V době obtížných ekonomických časů, je mnohem důležitější než kdy před tím, brát v úvahu lepší uznání těch, kteří tvoří sociální a environmentální hodnotu, vedoucí k účinnějšímu pohybu zdrojů ke správným lidem, na správné místo a ve správnou dobu.

Znázornění přidané sociální, ekonomické a environmentální hodnoty je důležité pro organizace terciálního sektoru, jejich fundery⁵, stakeholdery⁶ a zmocněnce a stává se stále více důležité pro veřejný i soukromý sektor.

Zatím však není k dispozici jednotná metodika, která by umožnila měřit a utřídit tyto hodnoty. Vytváření relevantních indikátorů znemožňuje například nedostatek dat a obtížné porovnávání dat z různých míst či časových období. Řadu klíčových hodnot neumíme převádět do měřitelných údajů, např. kvalitu života, spokojenost obyvatel aj. Vznik jednotné metodiky měření neusnadňuje ani přebytek dílčích, specializovaných dat a informací. Ohromné množství nejrůznějších expertiz, studií a dílčích dat, srozumitelných pouze úzkému okruhu specialistů, neumožňuje nahlížet problematiku jednoduše a komplexně, a vytvořit tak soubor prvků sledovatelných v jakémkoliv místě a čase.

2.1 Než se začne měřit

Pokud chce podnik začít se zkoumáním a zlepšováním svých kvalit, musí se nejprve zastavit u 10 základních faktorů, které je nutné zvážit jako součást daného procesu.

⁵ **Funder** = financovatel, investor

⁶ **Stakeholder** = ten, kdo má na dané věci nějaký zájem (kdo bude ovlivněn nebo kdo může ovlivnit to, co se bude dít)

Mohou hrát větší i menší roli v tom, v jaké vývojové fázi se organizace nachází a jaké má potřeby.

10 základních faktorů:

1. *Motivace společnosti*

Na začátku je třeba identifikovat hlavní důvody, proč chceme v organizaci něco zkoumat a zlepšovat, co od procesu očekáváme, jaké jsou naše problémy, jaké nástroje a metodiku můžeme použít. Prioritní věcí je, aby se dali dohromady všichni důležití lidé v organizaci a společně o dané věci diskutovali a dohodli se.

2. *Vize společnosti*

Dalším krokem je vyjasnění si toho, kam organizace směřuje. Tedy znát mise, hodnoty a cíle organizace a identifikovat její hlavní aktivity.

Sociální, environmentální a ekonomické cíle:

- Co chce organizace ve svém okolí změnit?
- Jakým způsobem to může změnit a jak může prospět lidem, společnosti a životnímu prostředí?
- Co musí organizace udělat, aby jednala v souladu se svými hodnotami?

Podnikové/organizační cíle:

- Co musí organizace udělat, aby finančně neutrpěla nebo dokonce vytvořila přebytek?
- Co potřebuje udělat, aby poskytovala zboží a služby vysoké kvality?
- Co musí udělat, aby se stala dobře vedenou organizací?

3. *Stakeholdři*

Po určení hodnot a cílů organizace je třeba vědět, kdo je organizací ovlivněn a kdo naopak ovlivňuje ji, ať už úmyslně nebo neúmyslně.

Znát své stakeholdry napomáhá především ve dvou ohledech:

- Porozumět efektům aktivit organizace - zda byly očekávané či nikoli, zda byly pozitivní nebo negativní.
- Identifikovat zájmy či problémy stakeholderů a posléze na ně reagovat.

K identifikování stakeholderů lze použít různé metody, jako: seznamy, grafy, zeměpisné mapy nebo myšlenkové mapy.

Případová studie:

Společnost Jesmond Pool převzala starý městský bazén a rozhodla se provozovat sociální podnik Jesmond Swimming s projektem, který by vytvořil příležitost pro volný čas zaměstnanců organizace i širší veřejnost.

Tato společnost si vytvořila vlastní mapu stakeholderů, kterou tvoří:

- Personál (zaměstnanci a správní rada).
- Zákazníci (příležitostní plavci, školní skupiny, kluby, zdravotní organizace, předplatitelé, veřejní uživatelé).
- Externí organizace (řídící orgány, externí sportovní společenství, soukromí investoři, orgán místní správy, financovatelé, věřitelé, poradenské agentury, dodavatelé, architekti, účetní, charita, státní příjem z daní a poplatků, místní/sousední společenství, životní prostředí).

4. *Mapa dopadů (Impact Map)*

Tento krok spojuje misi organizace, její cíle a činnosti i s jejich výsledky. Organizace by měla specifikovat, co dělá, jak to dělá a jak hodlá dosáhnout sociálních, environmentálních a ekonomických cílů stejně tak jako finanční udržitelnosti.

Tento proces může být buď úplně jednoduchý za pomoci prostého kusu papíru, nebo složitější v podobě strategických map, což je typické pro velké komplikované společnosti.

Organizace by se měla zaměřit zejména na následující otázky:

- Jsou naše aktivity nezbytné? Vedou opravdu k nejdůležitějším výsledkům pro dosažení mise?
- Jsou strategicky důležité pro sociální stránku, podnikovou stránku nebo pro obě?
- Mohou být naše aktivity změněny, aby vedly k vytvoření větších pozitivních výhod nebo lepších výsledků?

- Vedou naše aktivity k nějakým záporným výsledkům (ať už pro kohokoli)?
Mohla by jakákoli změna v aktivitě minimalizovat tyto záporné efekty?

Aby se organizace mohla zamyslet, jak její aktivity vedou ke změnám, může si uspořádat následující, na první pohled jednoduchou tabulku, tzv. Mapu dopadů.

Tabulka 3: Mapa dopadů (Impact Map)

Vstupy	Aktivity	Výstupy	Výsledky	Očekávaný dopad
Zdroje všeho druhu	Co organizace dělá	Přímý výsledek aktivity	Dlouhodobější změna, která je vidět na lidech a společnosti	Naplnění: • Mise • Obchodní strategie • Udržitelné hodnoty

Zdroj: *Proving and improving: a quality and impact toolkit for social enterprise* [online]. [cit. 2009-10-28].

Dostupný z WWW: <<http://www.proveandimprove.org/new/getst/ImpactMap.php>>.

5. Ukazatele společnosti

Po vytvoření mapy dopadů se organizace musí zaměřit na dané ukazatele, které představují efektivní způsob pro zodpovězení otázky „Jak je organizace informována?“

Jak je informována o tom:

- Zda její aktivity skutečně proběhly.
- Zda vytvořily okamžité výsledky, které byly zamýšleny.
- Zda vedou k dlouhodobější změně.
- Zda jí tyto dlouhodobější změny pomohou dosáhnout její mise v širším smyslu.

6. Plán

Po výběru toho, co je důležité znát a tedy i měřit, se organizace musí rozhodnout o metodách shromažďování informací vztahujících se k ukazatelům. To spočívá v porovnání možností založených na typu informací, které jsou hledány, na lidech, kteří budou požádáni o pomoc, na časovém intervalu a na zdrojích, které jsou k dispozici.

7. *Sesbíraná data*

Po vytvoření plánu přichází čas na sesbírání dat, která hrají velice důležitou roli v procesu neustálého zkoušení a zlepšování. Data lze sbírat mnoha způsoby:

- Průzkumy/dotazníky (poštou, e-mailem, telefonem, osobně).
- Rozhovory (telefonem, osobně).
- Pozorováním.
- Zjišťováním názoru lidí (deníky, žurnály, portfolio).
- Případovými studiemi.

8. *Analýza informací*

Dalším krokem je analýza sesbíraných dat. Vědět, co nám tato data říkají, nám může pomoci dojít k závěrům. Analýza může být provedena jedním člověkem a shrnuta do jednoduché zprávy nebo může být provedena skupinou lidí a tvořit základ pro diskuzi.

9. *Sdílení informací*

Komunikace výsledků z tohoto procesu nemusí být tak formální, jako prezentace finanční zprávy, ale organizace mají zodpovědnost vůči svým stakeholderům a měly by jim umožnit účastnit se plánovacího, zaváděcího a hodnotícího procesu.

Některé způsoby komunikace:

- Výroční a finanční zprávy.
- Sociální a environmentální vyúčtování.
- Výroční setkání s investory.

10. *Vzdělávání a akce*

Proces zkoumání a zlepšování kvalit organizace je šance, jak dělat v budoucnu věci lépe. Z výsledků, které se získají tímto procesem, je třeba se poučit a vytvořit plán nezbytných akcí, změn a zdrojů, které jsou zapotřebí pro požadované změny v organizaci.

2.2 Co měřit

Pro prokázání hodnoty nebo měření dopadu práce v organizaci je nutné začít s misí organizace, jejím obchodním plánem a jejími hodnotami. Pro vyjasnění změn, o kterých chceme vědět, zda se staly a které potřebujeme změřit, můžeme použít tzv. „Storyboard“ nebo „Impact Map“ (tyto metody si vysvětlíme později). Dále můžeme vyvinout ukazatele, které nám pomohou zjistit, kdy změna nastala. Různými způsoby se také můžeme ptát našich „stakeholderů“ na to, které změny se staly a jak k nim došlo.

Pokud si klademe správné otázky a shromažďujeme pravdivé informace, můžeme se také dozvědět o efektech, které jsme zamýšleli nebo nezamýšleli, a které s sebou mohou často nést pozitivní, ale i negativní důsledky. Otevřeným dotazováním se na změny dosáhneme lepší informovanosti a tím pak můžeme maximalizovat pozitivní dopady a minimalizovat ty negativní.

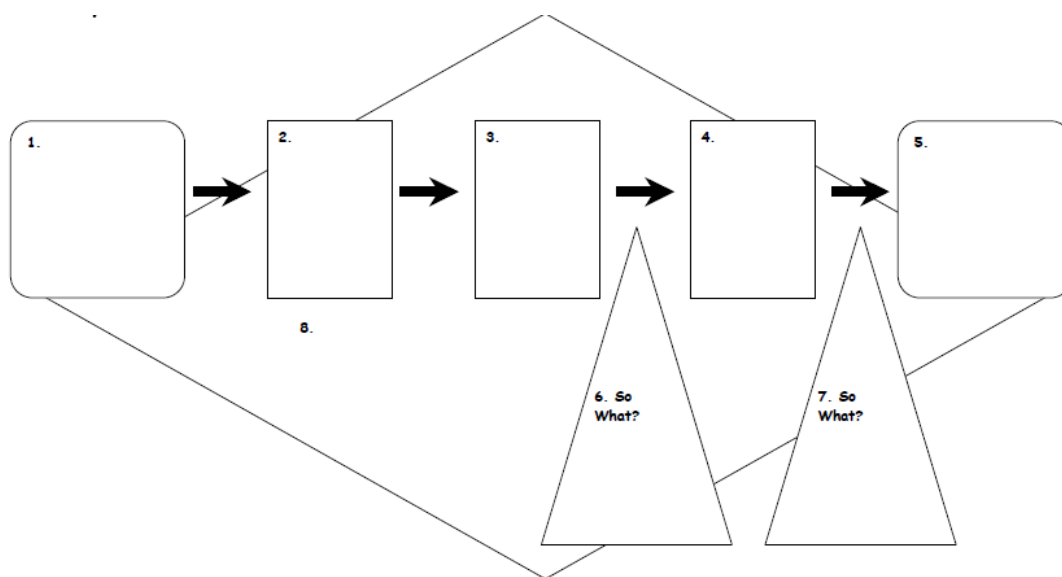
Nejprve je dobré popřemýšlet o některých základních otázkách, které se týkají organizace a toho, co chceme daným měřením zjistit. Měli bychom si odpovědět na následující otázky [9]:

1. *Popište svět, ve kterém pracujete a zda je váš projekt adresován místně nebo pro širší potřeby.*
2. *Co plánujete dělat jako součást tohoto projektu?*
3. *Jaké účinky chcete vidět okamžitě?*
4. *Jaké účinky a změny chcete vidět v budoucnosti?*
5. *Tam, kde je to možné, popište dlouhodobé změny pro lidi, životní prostředí nebo ekonomiku.*
6. *Pro každý okamžitý účinek, který jste identifikovali v bodě 3, zjistěte „Jak, anebo proč je důležitý.“ (Přesně popište, jak každý z těchto účinků bude vést ke změnám v budoucnu).*
7. *Pro každý účinek a změnu, které jste identifikovali v bodě 4, zjistěte „Jak nebo proč je důležitý.“ (Přesně popište, jak budou změny vést k dlouhodobým změnám pro lidi, životní prostředí a ekonomiku).*
8. *Jakým bariérám, předpokládáte, že by se dalo předejít některou touto událostí?*

2.2.1 Storyboard

Poté, co si odpovíme na předcházející otázky, můžeme naše odpovědi shrnout do číslovaných políček v „Storyboardu“, který je znázorněn na obrázku 2. Každá z osmi očíslovaných otázek odkazuje na jedno políčko nebo trojúhelník ve Storyboardu.

Můžeme postupovat v jakémkoli pořadí. Bez obav lze přidat i extra komentáře do políček, jak a kdy se myšlenky objevily.



Obrázek 2: Jedna z možností, jak vytvořit Storyboard

Zdroj: Build Storyboard [online]. [2009-10-28]. Dostupný z WWW:
<<http://www.proveandimprove.org/new/meaim/documents/BlankStoryboard.pdf>>.

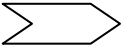
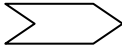
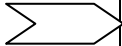
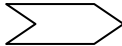
2.2.2 Impact Map

Dokončení Storyboardu nám pomůže vyplnit tzv. Mapu dopadů, čímž si uděláme jasno v tom, co měřit. Mapa dopadů je nástroj, který může být použit k popisu toho, co budeme hledat.

Prvním krokem je identifikace ukazatelů. Výběr a vývoj ukazatelů začneme tím, že se zeptáme sami sebe, jak poznáme, že byl dodán specifický vstup (Input), že daná aktivita vyprodukovala specifický výstup (Output) a že tento výstup úspěšně způsobil

určitý výsledek (Outcome) a dopad (Impact). Toto je nutné udělat pro každou zjištěnou položku (tabulka 4).

Tabulka 4: Rozšířená mapa dopadů

Vstupy	Aktivity	Výstupy	Výsledky	Dopady
Zdroje, které budou zapotřebí ke správě projektu (peníze, čas, zaměstnanci, budovy, jasná vize,...)	Věci, kterými ovlivňujeme změny a působíme tak na lidi, společnost nebo životní prostředí. Např. poskytování služeb, programů,...	Přímé výsledky. Výstupy obvykle ukazují, že někteří lidé něco dostávají, něčemu se učí a podílejí se na něčem, co je výsledkem toho, co děláme. Jedná se např. o počet hodin nutných k zaškolení, počet zúčastněných osob apod.	Dlouhodobé změny. Popis toho, proč je tento výstup důležitý, jaké má dopady a vlivy na místní oblast nebo skupinu lidí.	Pokud uvažujeme o plánování, dopady představují velké změny, které se snažíme vytvořit. Např. Jsou to naše představy o změně životů lidí, společnosti, životního prostředí a místní ekonomiky.
Proč je to důležité?	Proč je to důležité?	Proč je to důležité?	Proč je to důležité?	Proč je to důležité?
	Jak to víme?	Jak to víme?	Jak to víme?	Jak to víme?
				

Zdroj: *Project Storyboard and Impact Mapping Exercise* [online].[2010-03-29]. Dostupné z WWW:

<http://www.proveit.org.uk/downloads.html>

2.3 Jak měřit

Po použití Storyboardu a Mapy dopadů je zapotřebí identifikovat ještě několik klíčových věcí, které jsou důležité pro měření. Je třeba vyvinout či vybrat ukazatele, které ukážou, jaká změna se stane nebo se již stala. Pro sběr informací se musí zvolit ten nejlepší způsob. Nejvhodnější jsou metody, které se nejlépe přizpůsobí typu informace, kterou potřebujeme

získat. Nakonec nastane fáze shrnutí a analýzy sesbíraných informací, k čemuž je také potřeba promyslet vhodnou metodu.

2.3.1 Vyvinutí dobrých ukazatelů

Ukazatele jsou nástroje, které nám mohou pomoci zjistit, co se stalo nebo změnilo následkem činnosti organizace a dalších faktorů. Dále mohou pomoci klást další otázky o tom, jak se tyto změny staly. Pro každý výsledek existuje řada možných znaků, příznaků či náznaků, díky kterým mohou být tyto výsledky pozorovány, měřeny či objeveny s různými stupni jistoty.

Ukazatele mohou být buď kvantitativní, nebo kvalitativní. Kvantitativní ukazatele mají co dělat s počtem nebo číslem a kvalitativní ukazatele mají co dělat s jakostí nebo charakteristickými rysy. Některé ukazatele mohou pomoci identifikovat objektivní výsledky (např. kolik tun nábytku bylo recyklováno naší organizací nebo zda zaměstnanci zůstali na svém postě déle než 6 měsíců). Ostatní ukazatele mohou pomoci ukázat přítomnost či změnu subjektivních věcí: myšlenky, názory nebo postoje (např. zda žáci mají nebo nemají sebedůvěru). V každém případě se můžeme ptát buď otázkami, na které se dá jednoduše odpovědět pouze ANO/NE, otázkami, které řadí odpovědi podle číselné hodnoty nebo otázkami s otevřenou odpovědí.

Pro sociální podnik jsou důležitá jak objektivní, tak subjektivní data, proto je nutné kombinovat jednotlivé ukazatele. Následující tabulky vymezují oba druhy ukazatelů a uvádějí jeden konkrétní příklad.

Tabulka 5: Kvalitativní a kvantitativní ukazatele

Kvantitativní ukazatele		Kvalitativní ukazatele	
<i>Co to je</i>	<i>Jak se na ně ptáme</i>	<i>Co to je</i>	<i>Jak se na ně ptáme</i>
Pomáhají odpovědět na otázky, které jsou neodmyslitelně spojeny s čísly.	Kolik? Jak často?	Pomáhají demonstrovat, popisovat či měřit něco, co se stalo.	Jak? Kdo? Co? Kde? Kdy? Který? Proč?

Zdroj: Proving and improving a quality and impact toolkit [online]. [cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW:

<<http://www.proveandimprove.org/new/meaim/developgoodindicators.php>>.

Tabulka 6: Ukazatele objektivních výsledků

Byl jste zaměstnán po opuštění společnost XY?		Jak dlouho jste pracoval na jednom postě ve vašem současném zaměstnání?	
ANO	NE	Méně než měsíc	Do 6 měsíců
		Do jednoho roku	Více než rok

Zdroj: *Proving and improving a quality and impact toolkit [online].*[cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW:

<<http://www.proveandimprove.org/new/meaim/developgoodindicators.php>>.

Tabulka 7: Ukazatele subjektivních výsledků

Můžete říci, že jste celkově se svým životem spokojen?		Jak moc jste se svým celkovým životem spokojen?
ANO	NE	0 - vůbec NE 10 - maximálně spokojen
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zdroj: *Proving and improving a quality and impact toolkit [online].*[cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW:

<<http://www.proveandimprove.org/new/meaim/developgoodindicators.php>>.

Je velmi důležité vybrat si ukazatele výkonu, kvality nebo výsledků, které jsou uvnitř organizačního rozsahu k měření a užití. Výběr ukazatele se provádí pomocí 4 kritérií, která jsou shrnuta ve zkratce AIMS:

- **Action focused** (soustředěná akce)

Pomůže vědomí o tomto výsledku naší organizaci nebo jejím klíčovým stakeholderům, aby dělali věci lépe a efektivněji? Je v silách organizace, aby to ovlivnila?

- **Important** (důležitost)

Vztahuje se tento výsledek na naši organizaci? Znamená prioritu pro naše stakeholdery?

- **Measurable** (měřitelnost)

Může naše organizace získat informace o efektech, které měla?

- **Simple** (jednoduchost)

Jde o jasnou a dostatečnou metodu, aby tomu porozuměli všichni stakeholdery?

Je dostatečně snadné získat informace i bez odborné pomoci, pokud není k dispozici?

2.3.2 Získávání a analýza informací

Když už jsme jednou definovali, co chceme zjistit a vymezili klíčové ukazatele, je čas přemýšlet nad otázkami, kterými se budeme ptát a nad způsoby sběru informací. Je důležité rozhodnout se, koho se budeme ptát, jak se budeme ptát a co budeme dělat se získanými informacemi.

Kladení otázek podléhá několika základním pravidlům:

- Ptát se musíme pouze na nejdůležitější problémy.
- Přesnost – ptát se přesně otázkami, na které chceme znát odpověď (předem si vyjasníme, zda je otázka kladena přesně tak, jak ji míníme).
- Věcnost – ujistit se, zda jsou otázky užitečné pro naši organizaci.
- Přímost – ptát se na zkušenosti, názory a vnímání respondenta, ne ostatních.
- Jednoznačnost – užívat slova zřetelně a jasně.
- Důkladnost – ptát se proč a jak, stejně tak jako co a kolik.
- Důslednost – používat stejnou stupnici hodnot ve všech otázkách.
- Stručnost – většina lidí nebude chtít reagovat na několik stránek dotazů.
- Jednoduchost – neptat se lidí, zda mohou spočítat věci a neptat se jich na věci, které se staly před dávnou dobou.
- Neutralita – ujistit se, že otázky mají stejné množství pozitivních a negativních odpovědí (rozhodně ano, pravděpodobně ano, pravděpodobně ne, rozhodně ne).

Existuje velký počet cest jak shromažďovat informace v různých stupních během plánování, provádění a hodnocení práce, kterou organizace dělá. Je důležité udělat si jasno v tom, jaké informace jsou opravdu potřebné a jaké zdroje má organizace k dispozici.

Shromážděné informace se nakonec musí vyhodnotit, což lze učinit několika způsoby. Pokud organizace nemá schopnosti a zdroje, je pravděpodobně nejlepší, držet se jednoduchosti. Nejjednodušší je používat programy na zpracování tabulek a grafů, jako je např. MS Excel. Pokud se pracuje pouze s kvalitativními daty, pak je pravděpodobně užitečnější použít tabulku v dokumentu a dokument uspořádat například podle otázky.

2.4 Nástroje měření sociální hodnoty

Zatím není k dispozici jednotná metodika, která by umožnila měřit a utřídit sociální hodnotu. Za pomoci mnoha výzkumných skupin celého světa bylo prozatím vyvinuto několik nástrojů pro měření sociální hodnoty organizace. V dnešní době jich existuje kolem dvou desítek a každá organizace si může sama vybrat, kterou metodu použije pro své zhodnocení. Já se v této kapitole pokusím popsat 3 poměrně nové metody, které jsou v poslední době často diskutovány. Jedná se o jakostní normu Star social firm, metodu pro měření dopadu podniku na místní ekonomiku LM 3 a metodu pro vyčíslení návratnosti investic SROI.

2.4.1 Star Social Firm

Star Social Firm představuje první jakostní normu, která je vyvinuta pro sektor sociálního podnikání společenstvím Social Firms UK a SFEDI (Iniciativa pro rozvoj malých firem). Tato norma umožňuje zaměstnancům a zákazníkům rozpoznat vysoké kvality sociální firmy, jejích obchodů, produktů a služeb. Firmy, které tuto jakostní normu používají, mají prosperující obchody a jejich zaměstnanci jsou spokojeni se svou prací.

Metoda se snaží především:

- Umožnit firmám, aby zjistily, zda jsou skutečně sociálními firmami.
- Poskytnout informace těm, kteří by si chtěli založit sociální firmu.
- Ukázat úroveň profesionálnosti interním i externím stakeholderům.
- Ukázat, že sociální firma je schopna životaschopného obchodu, je dobrým zaměstnavatelem a dodavatelem a má pozitivní dopad na společnost.

Mezi přínosy této normy patří to, že:

- Vystupuje jako jakási nezávislá schvalovací známka pro zaměstnance i pro potenciální zákazníky.
- Pomocí dobře rozpoznatelného systému řízení jakosti může dobře demonstrovat odpovědnost.
- Pokrývá rozsáhlou škálu požadavků.

- Rozpoznává systémy řízení, které podporují účinné pracování, efektivnější plánování, monitorování a hodnocení systémů.

O Star Social Firm může požádat jakákoli sociální firma, která má zájem o používání jakostní normy. Její získání vyžaduje podporu všech členů organizace včetně jejích zaměstnanců. Firma musí spolupracovat s dobrými daňovými poradci a počítat s tím, že dosažení této jakostní normy není vůbec jednoduché. Stojí to čas a velké úsilí. Norma je navíc určena pouze pro speciální typ sociálních podniků a netýká se tedy celého terciálního sektoru. Musí se jednat o sociální firmu, která má minimálně dvouleté obchodní záznamy.

Pokud se firma rozhodne zažádat o jakostní normu, musí nejprve tento nápad prodiskutovat se svými zaměstnanci a získat tak jejich podporu. Dále je nutné ustanovit skupinu, která bude odpovědná za vedení aplikačního procesu. Tato skupina si pečlivě prostuduje veškeré materiály týkající se normy a bude postupně informovat všechny zaměstnance o probíhajícím procesu.

Po vyplnění veškerých dokumentů a zaplacení poplatku navštíví firmu daňový poradce (z řad Social Firm UK), který vše řádně překontroluje. Pokud firma splňuje všechny potřebné parametry, obdrží logo „Star Social Firm“ (obrázek 3) a plaketu.



Obrázek 3: Logo " Star Social Firm"

*Zdroj: Star Social Firm [online]. [2010-02-26]. Dostupný z WWW:
<<http://www.starsocialfirms.co.uk/index.php?q=launch>>.*

2.4.2 Lokální multiplikátor 3 (LM3)

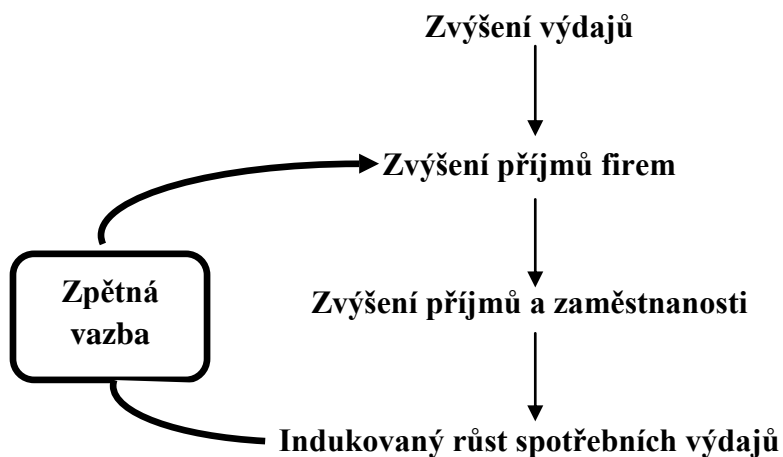
Metoda LM3 byla vyvinuta jako jednoduchý a srozumitelný nástroj pro měření dopadu organizace a její iniciativy na místní ekonomiku. Představuje velice rychlý a poměrně snadný způsob, jak upozornit na místa, kde může organizace zlepšit své dopady.

Multiplikátor je odvozen od Keynesiánského multiplikátoru, který měřil, jak příjem vstupující do ekonomiky cirkuluje. Měřicí proces spočívá ve zjištění zdroje příjmů (tj. celkových příjmů do sociálních podniků), sledování jejich čerpání a následně jejich reinvestování v určité vymezené zeměpisné oblasti (místní hospodářství).

„Jednoduše řečeno, lokální multiplikátor ukazuje, nakolik se peníze, které organizace či jiná ekonomická jednotka vydá, otočí v regionu, než odtečou jinam, a nakolik slouží jako zdroj příjmu pro jiné místní organizace (zejména dodavatele) a místní lidi (zejména zaměstnance).“ [10, s. 7]

Lokální multiplikátor 3 vyvinuli výzkumníci z nezávislého londýnského institutu NEF (New Economics Foundation) a okamžitě ho testovali na několika britských komunitách z různých ekonomických sektorů. Díky této metodě můžeme pozorovat, jak peníze v místní ekonomice kolují a jak se využívají. Nejlepší samozřejmě je, pokud peníze zůstávají v místní ekonomice co nejdéle a neodtékají jinam. Zájem na tom má jak stát, podniky a organizace, tak i jednotlivci žijící v dané lokalitě.

Obrázek 4 zobrazuje proces multiplikace, který funguje jak na národní úrovni, tak i na úrovni lokální. Pokud se do ekonomiky dostane více peněz, firmám je státem či místní institucí zadána nějaká zakázka, znamená to větší příjem pro firmy, které nyní najímají více pracovníků za vyšší mzdy. Zaměstnanci utrácí více peněz a zvyšují tak příjmy dalším firmám. Jde o neustále se opakující proces. Původní zvýšení peněz v ekonomice se znásobilo – **multiplikovalo**.

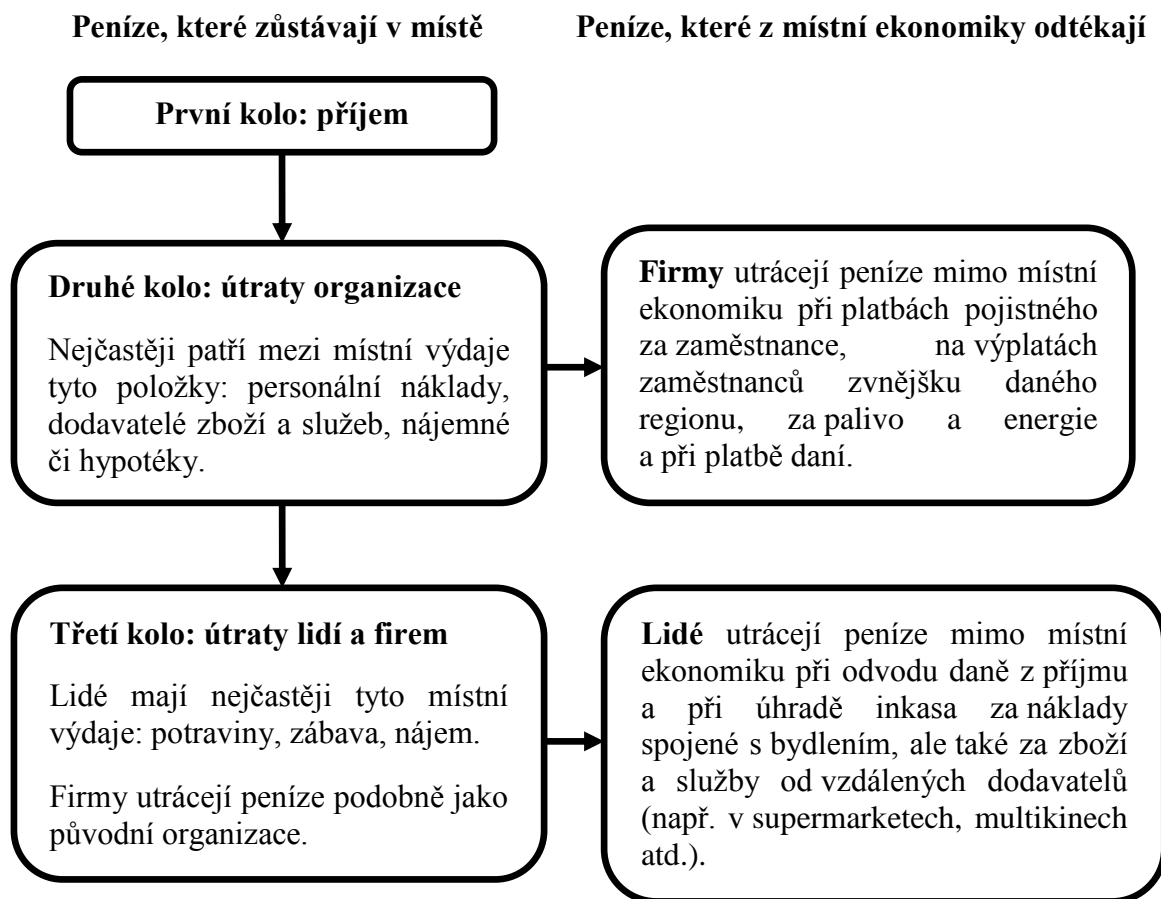


Obrázek 4: Schematické zobrazení procesu multiplikace

Zdroj: Trast pro ekonomiku a společnost. Penězům na stopě. [s. 20]

Metodu LM3 lze použít prakticky ve všech odvětvích, zde se ale zajímáme pouze o podnikání v sociální oblasti. V této oblasti jsou důležité především 2 faktory – finanční a sociální. Lokální multiplikátor pak dokáže názorně ukázat investorům a stakeholderům, že jejich peníze jsou a budou využity efektivně.

Jak je již z názvu patrné, lokální multiplikátor 3 je využíván pouze pro určitou místní ekonomiku a do výpočtu započítáváme pouze první 3 kola utrácení peněz. Obecná LM3 analýza se skládá z pěti stádií. Nejprve zjistíme, co je místní (lokální) oblastí organizace, ve třech kolech (tak, jak je ukazuje obrázek 5) zjistíme jednotlivé peněžní příjmy a výdaje a následně vypočteme vlastní multiplikátor.



Obrázek 5: Schematické zobrazení metody LM3

Zdroj: Trast pro ekonomiku a společnost. Penězům na stopě. [s. 34]

První kolo představují počáteční příjmy organizace (příjem, prodej, obrat). **Druhé kolo** ukazuje, kolik organizace utratí lokálně v dané místní ekonomice a kolik vně (organizace utrácí především za zaměstnance, dodavatele, nájem, půjčky, reinvestování do rozvoje společnost atd.) Ve **třetím kole** se zaměříme na to, kolik z těchto lokálně utracených peněz bylo poté znovu místně utraceno dodavateli a zaměstnanci organizace (dodavatelé utrácejí své příjmy podobně jako původní organizace, zaměstnanci utrácejí převážně za jídlo, nájemné, půjčky, oblečení, zábavu atd.).

V posledním stádiu se sečtou všechny výsledky za tyto tři kola, vydělí se počátečním příjmem a dostaneme hodnotu multiplikátoru. Rovnice pro výpočet multiplikátoru je k vidění zde:

$$LM3 = \frac{\text{částka, kterou organizace přinese do místní ekonomiky}}{\text{prvotní příjem organizace}} \quad (1)$$

Tento výsledek je pouze ukazatelem, který podává informace o koloběhu peněz a pomůže nám zjistit, zda je zapotřebí změnit nějakým způsobem naše chování. Nepředstavuje žádná pevná a neměnná fakta.

Tento multiplikátor je rychle a snadno srovnatelný s jinými formami ekonomického hodnocení a používá čísla ukazující dopad organizace na ostatní. Jeho hodnoty jsou pro organizace důležité hlavně nyní v období hospodářské krize, kdy je zapotřebí podporovat místní ekonomiku a proto je třeba o této oblasti vědět co nejvíce. Každý si může lehce spočítat, nakolik podporuje ekonomickou udržitelnost svého regionu.

Metoda LM3 však zachycuje pouze hospodářský dopad a nemusí se zaměřovat na sociální a environmentální dopady. V rámci ekonomického dopadu zachycuje pouze příjmy a neukazuje přímo na úspory. Neměří tedy přímo dopad organizace na chudobu. Multiplikátor pomáhá organizaci měřit pouze dopad na její „lokální“ oblast, nikoli na ostatní oblasti, v nichž působí a přináší příjem.

Lokální multiplikátor 3 mohou používat jakákoli instituce (firma, nezisková organizace, sociální podnik) bez ohledu na odvětví či velikost. Jedná se hlavně o organizace, které se snaží pochopit a prokázat jejich vliv na místní hospodářské oživení a usilují o udržitelný regionální rozvoj.

Tato metoda potřebuje vedoucího, nejlépe interního pracovníka (ale může to být i externí pracovník či celá organizace). Vedoucímu stačí pouze základní matematické znalosti. Musí umět pracovat s pojmy, jako jsou např. obrat, režie či platy a musí mít přístup

k finančnímu účetnictví. Dále je důležité, aby měla organizace dobré vztahy se svými dodavateli a zaměstnávala pracovníky, kteří budou zkoumáni jako součást procesu. Množství času, který jednotlivé organizace stráví procesem měření, se velmi liší. Obzvláště 3. kolo procesu (obvykle průzkum dodavatelů) je časově náročnější. Záleží pouze na velikosti organizace, jak rychle dokáže průzkum provést.

2.4.3 Společenská návratnost investic (SROI)

Každý den našich činností a aktivit se vytváří a zanikají hodnoty, které mění svět kolem nás. Ačkoli hodnota, kterou vytváříme, přesahuje to, co může být zachyceno ve finančních termínech, je to jediný typ hodnoty, který je měřen a vysvětlen. Následkem toho věci, které mohou být koupeny a prodávány nabírají většího významu a mnoho důležitých věcí je opomíjeno. Společenská návratnost investic představuje systém měření a zúčtování tohoto mnohem širšího pojetí hodnoty. Snaží se snížit proměnlivost a znečišťování životního prostředí a zlepšit blaho díky začlenění sociálních, environmentálních a ekonomických nákladů a výnosů.

Tato metoda je vyvinuta z klasické analýzy nákladů a pomáhá organizacím pochopit a řídit svou sociální, environmentální a ekonomickou hodnotu, kterou vytvářejí. Dokáže vyčíslit míru společenské hodnoty, která byla vytvořena, ve srovnání s investicemi, které byly nutné k dosažení tohoto cíle.

Například pokud pošleme nezaměstnaného člověka na nějaký vzdělávací kurz a on po jeho dokončení nastoupí do nového zaměstnání, zvýší tak nejen své osobní příjmy, ale také vytvoří hodnotu pro vládu (platí daně, nežádá již o sociální dávky). To znamená, že dopady vzdělávacího programu jsou i sociální a ekonomické a metoda SROI je dokáže změřit. K prezentaci výsledků se používá peněžní hodnota, což umožňuje vypočítat podíl výnosů k nákladům. Například podíl 3:1 ukazuje, že investice 1 koruny vynese 3 koruny sociální hodnoty. SROI je spíše o hodnotě než o penězích. Peníze jsou všeobecně známá jednotka a jako taková představuje užitečnou a široce přijatelnou cestu sdělující hodnotu.

V rámci SROI rozlišujeme 3 klíčové prvky: přístup zúčastněných stran (stakeholderů), mapu dopadů (Impact map) a odhad hodnoty, která by vznikla i bez zásahu organizace. Proces zahrnuje zapojení všech zúčastněných stran. Každý stakeholder identifikuje své vlastní cíle nebo to, čeho chce dosáhnout. To umožní vytvořit společné cíle a provést SROI analýzu pro každou ze zúčastněných stran.

SROI analýza může mít několik různých forem. Může obsahovat sociální hodnotu vytvořenou celou organizací nebo se soustředit pouze na jeden specifický aspekt (směr) práce v organizaci. Může být uskutečněná převážně pro vnitropodnikové použití, popřípadě může být vedena pro externí výzkum.

Existují 2 typy SROI analýzy:

- Předpověď, která předem určuje, jaká sociální hodnota bude vytvořena, pokud se aktivity setkají s jejich zamýšlenými výstupy. Je užitečná hlavně ve fázi strategického plánování aktivit. Může pomoci zhodnotit, který uchazeč nebo nabízející je vhodný pro vytvoření největší hodnoty.
- Zhodnocení, které se ohlíží do minulosti (je vedeno retrospektivně), tzn., že je založeno na skutečných aktuálních výsledcích, které už se uskutečnily. Může být použita ke sledování výkonů úspěšného uchazeče nebo dodavatele.

Jedním z hlavních stimulů k prvnímu provedení SROI analýzy je nedostatek dobrých výstupních dat. Často je lepší začít použitím SROI předpovědi, jaká by mohla být sociální hodnota než vyčíslení, jaké to bylo. Protože tak lze zjistit, zda máme správný systém sběru dat na místo vykonávání celé analýzy v budoucnosti. Stupeň podrobnosti požadavků je závislý na účelu SROI analýzy. Krátká analýza pro interní účely bude méně časově náročná než plná zpráva určená externím uživatelům, která se setkává s potřebou kontroly.

SROI vznikla ze sociální zodpovědnosti a analýzy nákladů a výnosů a je založena na 7 principech:

- Vyžaduje stakeholdery – co bude měřeno, jak to bude měřeno a hodnoceno se zahrnutím stakeholderů.
- Rozumí tomu, co mění – vědět jak byla změna vytvořena a ohodnotit to skrze nashromážděné důkazy.
- Hodnotí nejdůležitější věci – užívá finanční zastoupení, aby mohly být výsledky dobře rozpoznatelné.
- Zahrnuje pouze to, co je reálné (hmotné) – musí rozpoznat, zda informace od stakeholderů nejsou zkreslené.
- Nevyžaduje příliš – požaduje pouze hodnoty, za jejichž vytvoření je organizace zodpovědná.
- Je přímá (přehledná) – informace jsou přesné a poctivé, vše bude diskutováno se stakeholdery.
- Ověřuje výsledek – zabezpečuje nezávislou jistotu, záruku.

SROI analýza může být použita jako nástroj pro strategické plánování a zlepšování, pro komunikaci dopadů a přitahování investorů nebo pro investiční rozhodování. Analýza pomáhá například pochopit a maximalizovat sociální hodnotu, znázornit důležitost spolupráce s jinými organizacemi a lidmi a identifikovat společné východisko mezi tím, čeho chce dosáhnout organizace a tím, čeho chtějí dosáhnout její investoři.

Metoda SROI přináší řadu výhod, včetně:

- Řízení dopadů: ukazatele peněžní hodnoty mohou managementu pomoci analyzovat, co se stane, pokud organizace změní svou strategii, stejně jako jim umožní posoudit vhodnost této strategie pro vytvoření společenské návratnosti.
- Investiční myšlení: pojem společenská návratnost umožňuje lidem vidět granty a půjčky spíše jako investice do organizace než jako dotace. SROI představuje jasné poselství, že každá koruna investovaná do organizace s sebou přinese X korun v sociálním návratu.

- SROI převádí sociální dopady do pojmu „návratnost investic“, čímž přitahuje zájem věřitelů a investorů.

SROI může zajistit organizaci udržitelný rozvoj díky:

- Vylepšování (budování) profilu firmy.
- Zlepšování důvodu pro další financování.
- Zlepšování nabídek firmy, aby byly přesvědčivější.

Organizace pracují s rozdílnými stakeholdry a budou mít různé názory při analyzování jejich společenské návratnosti. Proto není vhodné srovnávat podíl společenské návratnosti osamoceně. Stejně tak, jako investoři potřebují víc než informace o finanční návratnosti k učinění investičních rozhodnutí, sociální investoři budou potřebovat číst všechny informace vytvářené jako součást SROI analýzy. Organizace by se měly snažit vyškolit investory a stakeholdry o významu, který by měly dát podílu (výnosy ku nákladům) v souvislosti s celkovou analýzou.

Některé výsledky a dopady (např. zvýšené sebevědomí, lepší rodinné vztahy) nemohou být vyjádřeny v peněžní hodnotě. Analýza SROI by tedy neměla být omezena pouze na jedno číslo, ale měla by být vnímána jako rámec pro zkoumání sociálních dopadů organizace, v němž vyčíslování hraje roli důležitou, ale ne výhradní. Organizace by měla mít jasno o svém poslání a hodnotách a měla by pochopit, jak její činnost mění svět.

Pokud by se organizace snažila vyčíslit svůj vliv, aniž by zvážila své poslání a stakeholdery, pak riskuje, že výběr vhodného ukazatele a výpočty SROI mohou být využity jen omezeně nebo dokonce nesprávně. Metoda je více časově náročná, pokud organizace nemá již stávající sociální účetní systém (měření přímých i dlouhodobých výsledků práce s lidmi, skupinami nebo životním prostředím).

SROI může používat řada organizací napříč terciálním, veřejným a soukromým sektorem. Organizace terciálního sektoru a soukromé podniky, které vytvářejí sociální hodnotu, mohou používat SROI jako nástroj managementu pro zlepšení výkonu, formování výdajů a zvýraznění přidané hodnoty. Pokud organizace prodává široké veřejnosti, do veřejného

sektoru nebo do ostatních podniků, může použít pro analýzu hodnoty vyplývající z obchodních činností. SROI mohou používat i organizace vyvíjející veřejnou politiku, pro kterou je zjišťování sociální hodnoty důležité. Například se může použít pro srovnávání hodnoty, kterou přinese investování do společenství, které se soustředí na podporu trestů pro delikventky, na rozdíl od případu, kdy jsou tito lidé ihned poslání do vězení.

I když je metoda navržena tak, aby ji mohly používat i malé organizace, vyžaduje základní úroveň znalostí s měřením výsledků, které se běžně vyskytují v dobře zavedených organizacích. Analýza SROI by měla být vedena členem organizace, který pracuje na pozici seniora. Tento vedoucí by měl mít přístup k informacím o činnosti celé organizace. Aby se mohlo s analýzou začít, je třeba alespoň základní povědomí o výsledcích v organizaci. Dovednosti s měřením dlouhodobých výsledků proces značně zjednoduší. Určit přesnou časovou náročnost analýzy je velice obtížné, protože je značně proměnlivá. Záleží na mnoha faktorech včetně rozsahu analýzy, kvalitě sesbíraných informací, na výběru vhodného vedoucího a na jeho odborné způsobilosti při zpracování dat a také na tom, zda je zpráva určena k interním či externím účelům.

Provedení SROI analýzy zahrnuje 6 fází:

1. Ustanovení rozsahu a identifikace stakeholderů
2. Mapování výsledků
3. Evidence výsledků a přiřazování jim hodnoty
4. Ustanovení dopadu
5. Vypočítání SROI
6. Zpravodajství, používání a vložení

Ustanovení rozsahu a identifikace klíčových stakeholderů

Než se začne provádět SROI analýza je zapotřebí si vyjasnit co a jak se bude měřit a proč se do procesu měření pouštět. Pokud se provádí hodnotící SROI analýza může být užitečné sestavit plánovací tým. Silná podpora managementu v této úvodní fázi může napomoci k tomu, aby byly zdroje pro SROI analýzu dostupné. Tyto zdroje by postupně mohly poskytnout rozšíření rozsahu této analýzy.

Rozsah SROI analýzy je jasně formulované prohlášení o rozhraní, které je zvažováno. Často jde o výsledek projednávání toho, co je vhodné k měření a co by bylo možné zlepšit nebo spojit. Je nutné, aby bylo naprosto jasné, proč se tato analýza provádí, které zdroje jsou dostupné a jaké jsou priority měření.

Aby byl nastaven správný rozsah, je zapotřebí zvážit následující body:

- **Účel**

Jaký je účel této SROI analýzy? Proč chceme tento proces začít právě teď? Existují specifické motivace řízení práce, jako je strategické plánování nebo finanční požadavky?

- **Publikum**

Komu je tato analýza určena a jak bude organizace s těmito lidmi komunikovat?

- **Prostředí**

Je důležité mít jasno v tom, co organizace dělá a čeho chce dosáhnout, tedy znát její záměry a cíle. Pokud se organizace soustředí na specifické aktivity, je zapotřebí rozumět cílům, které z těchto aktivit plynou.

- **Prostředky a zdroje**

Jaké zdroje (čas zaměstnanců či peníze) budou zapotřebí a zda jsou dostupné?

- **Kdo uskuteční práci**

Je třeba zvážit, zda je organizace schopná podniknout danou analýzu vnitropodnikově nebo zda jsou zapotřebí externí pomocníci. Hned na počátku si tedy musí ověřit, zda má správnou směs schopností a podporu. Obecně je zapotřebí mít schopnosti nebo zkušenosti v oblasti financí, účetnictví, vyhodnocování a zahrnování investorů.

- **Rozsah činností, na které je vhodné se zaměřit**

Budou se analyzovat všechny činnosti organizace nebo pouze jedna specifická činnost? Pokud se analýza provádí poprvé, je lepší, když je rozsah činností menší. Je nutné zřetelně popsat, co přesně chceme měřit. Například, pokud je naší aktivitou „práce s mladými lidmi“, může to zahrnout více oddělení v organizaci a přitom máme ve skutečnosti na mysli něco mnohem konkrétnějšího, jako „podpora školení poskytnutá mladým lidem“ apod.

- **Časový interval**

SROI analýza je často roční a koresponduje s výroční zprávou finančního účetnictví.

- **Analýza hodnotící anebo předpovídající**

Pokud se provádí zpráva SROI poprvé, je mnohem méně časově náročné připravit SROI jako předpověď než jako hodnotící analýzu, protože nejsou k dispozici potřebná data a výsledky pak nemusí být správné. Předpovídající SROI analýza pomůže umístit rámec měření tak, aby bylo možné se k němu v budoucnu vrátit při sestrojování hodnotící SROI.

Pokud už máme jasno v rozsahu analýzy, dalším krokem je identifikovat a zahrnout stakeholdry. Stakeholdři jsou definováni jako lidé nebo organizace, kteří zažívají změnu, ať pozitivní či negativní, následkem analyzované aktivity. SROI analýza se zajímá hlavně o to, aby zjistila, kolik hodnoty bylo vytvořeno popřípadě zničeno. Pro identifikaci stakeholderů je zapotřebí vyjmenovat všechny, kdo by mohli ovlivnit nebo být ovlivněni aktivitami organizace. Ať už tak činí pozitivně, negativně, úmyslně či neúmyslně.

Mapování výsledků

Díky zapojení stakeholderů se může vyvinout mapa výsledků nebo teorie změny, která ukáže vztah mezi vstupem, výstupem a výsledkem (závěrem).

Mapování výstupů se provádí v 5 krocích:

1. Na začátku se vytvoří tzv. Mapa dopadů (Impact Map). Jedna její verze, použitá ve Velké Británii, je zobrazena v příloze C.
2. V první řadě je nutné identifikovat vstupy. Vstupy představují vše, čím stakeholdři přispívají k uskutečnění aktivit podniku. Příkladem jsou peníze nebo čas, ale i jiné věci, které nejsou jednoduše vyčíslitelné – nepeněžní vstupy.
3. Pokud se při identifikování vstupů narazí na vstupy nepeněžní, je třeba jejich hodnotu určit. Ve SROI se počítá hlavně se dvěma hlavními nepeněžními vstupy: čas dobrovolníků a příspěvky ze statků a služeb v naturáliích.

Čas dobrovolníků se hodnotí jako průměrná hodinová sazba práce pro pozici, kterou vykonávají. A to bez ohledu na to, zda nějaké peníze ve skutečnosti dostávají. Pokud dobrovolník pracuje 5 hodin týdně na pozici, která je běžně

ohodnocena např. 50 Kč za hodinu, jeho týdenní vstup činí 250 Kč. Přesné vyčíslení hodnoty času dobrovolníků je popsáno v kapitole 3 Návrh a doporučení na způsob měření sociální hodnoty v ČR.

Pokud se předpovídá společenská návratnost investic, množství vstupů je zjištěno na základě odhadu. Odhadovat hodnoty lze na základě zkušeností nebo dat, které jsou k dispozici z předchozích let. Pokud se hodnotí společenská návratnost investic dle již dosažených výsledků, je třeba získat informace od vedení společnosti o množství hodin odpracovaných dobrovolníky.

4. Poté, co se identifikují a ohodnotí všechny vstupy, přichází na řadu další fáze, která se dá nazvat objasněním výstupů. Výstup představuje kvantitativní přehled aktivit podniku. To znamená hodnotové vyjádření výsledku nějaké aktivity. Pokud je aktivitou podniku např. školení pracovníků, jejím výstupem pak může být např. tvrzení, že podnik za dané období vyškolil 25 pracovníků.
5. Posledním krokem mapování je popis výsledků. V této konečné fázi si musíme dávat velký pozor, abychom nezaměňovaly výstupy za výsledky. Pokud bylo v předchozím příkladě výstupem dokončení školení 25 pracovníků, pak výsledkem bude, že tito pracovníci získali nové zaměstnání, že se jim zvýšilo sebevědomí atd.

Nyní je také na čase zkontrolovat, jak jsou s našimi výsledky spokojeni stakeholdři. Můžeme se jich ptát, jak se jim změnil život díky aktivitám podniku, co teď dělají jinak, atd.

Evidence výsledků a přiřazování jim hodnoty

Dalším stupněm je potřeba zjistit, zda výsledek skutečně nastal a v jaké míře. Pro každý z výsledků uvedený na Impact Map si vyjasníme jeden či více ukazatelů, kteří nám pomohou výsledky vyhodnotit. Opět se tedy musíme ptát stakeholdrů na změny v jejich životě. Pokud bylo výsledkem např. získání sebevědomí, ukazatelem budou změny v životě daného člověka – zda tráví více času doma nebo venku v blízkosti jiných lidí atd.

Data od stakeholderů sbíráme převážně osobním dotazováním, použitím dotazníků, workshopů či seminářů. Lze použít i sekundární data z různých statistických přehledů, výzkumů a reportů, jak ukazuje následující tabulka zobrazující některé příklady sběru dat.

Tabulka 8: Příklady sběru výsledkových dat

Stakeholder	Výsledek	Ukazatel	Sběr dat
Nezaměstnaný člověk	Získání a udržení zaměstnání	Zaměstnání po 12 měsících	Roční průzkumy stakeholderů (písemné dotazování a telefonické ověřování)
Tělesně postižený člověk	Snížení sociální izolace	Frekvence společenského styku s přáteli	Systematicky shromážděné posudky mezi klientem a pracovníkem za 6 měsíců
Mladý člověk	Zlepšení chování	Množství a typ vyloučení ze školy	Zprávy od učitelů
Orgán místní správy	Zvýšení recyklace	Množství odpadu jdoucího na skládku	Sledování změn v množství odpadů
Místní komunita	Snížení strachu z kriminality	Množství místních obyvatel, kteří se cítí bezpečněji	Speciální program na mapování kriminality

Zdroj: NICHOLLS, J., et al. A guide to Social Return on Investment. [s. 41].

Dalším krokem je dát každému výsledku hodnotu, tedy přiřadit peněžní hodnotu věcem, které nemají tržní cenu. Tento krok je velice složitý, neexistuje žádný pevný předpis, tudíž vyžaduje značnou tvůrčí kreativitu. Dá se vycházet z hodnot, kterými si určité věci cení sami lidé, hodnoty se dají odvodit z cen obchodovaného zboží, mohou být sledovány průměrné výdaje domácnosti a podobně.

Ustanovení dopadu

V této fázi se vezmou všechny sesbírané a ohodnocené výsledky a zjišťuje se, zda by nastaly za každou cenu nebo zda jsou výsledkem nějakých dalších okolností. Tzn., že nejsou přímo dopadem dané společnosti. Jestli např. nedošlo ke snížení kriminality pouze tím, že se přesunula do jiného regionu nebo jestli výsledek není způsoben přispěním jiné společnosti či lidí atd.

Všechny aspekty z dopadu se vyjadřují v procentech, která se většinou zaokrouhlují, protože neexistují přesné informace.

Dopad společnosti je počítán pro každý výsledek následujícím způsobem:

- Finanční zástupce se vynásobí množstvím výsledku, čímž dostaneme celkovou hodnotu. Od této hodnoty odečteme procenta dopadu, která nejsou přímými dopady společnosti.
- Toto opakujeme pro všechny výsledky (zjišťujeme dopad každého z nich).
- Celkový dopad společnosti získáme sečtením všech dílčích výsledků.

Vypočítání SROI

Nyní jsou sesbírány všechny potřebné informace a je čas na vypočtení vlastní SROI analýzy. Je nutné vytvořit model diskontovaných peněžních toků s použitím získaných dat a odhadů a vypočítat čistou současnou hodnotu dávek a investic, celkovou přidanou hodnotu, koeficient SROI a dobu návratnosti.

Nejprve se pracuje s hodnotami výsledků dosažených do budoucna. Vezmou se výsledky z předchozího kroku a postupným odečítáním hodnoty, o kterou se snižuje výsledek s postupujícím časem, se vypočtou hodnoty pro všechny roky, po které bude výsledek trvat.

Př.: Výsledek 1 200 Kč vypočtený v předchozím kroku bude trvat 3 roky a pravděpodobnost snižování účinku je 10 %, pak budeme počítat takto:

Dopad v 1. roce je 1 200 Kč.

Dopad v 2. roce je o 10 % nižší $\rightarrow 1\,200 \times 0,9 = 1\,080$ Kč.

Dopad ve 3. roce je o dalších 10 % nižší $\rightarrow 1\,080 \times 0,9 = 972$ Kč.

Abychom mohli porovnávat jednotlivá léta, přepočteme výsledky na stejnou současnou hodnotu pomocí vzorce (2):

$$SH = \frac{\text{dopad v 1.roce}}{(1+r)} = \frac{\text{dopad v 2.roce}}{(1+r)^2} = \frac{\text{dopad ve 3.roce}}{(1+r)^3}$$

(2)

Př.: Budeme pokračovat v předchozím příkladě. Předpokládejme, že diskontní sazba $r = 3,5\% = 0,035$, pak čistou současnou hodnotu vypočteme tak, jak naznačuje tabulka 9:

Tabulka 9: Výpočet současné hodnoty

Výpočet současné hodnoty	1. rok	2. rok	3. rok
Dopady v jednotlivých letech [Kč]	1 200	1 080	972
Diskontované hodnoty	$1\,200/(1+0,035)$	$1\,080/(1+0,035)^2$	$972/(1+0,035)^3$
SH [Kč]	3 044,3		

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se od této současné hodnoty našich přínosů odečte hodnota počátečních investic, získáme čistou současnou hodnotu.

Nyní přichází chvíle, kdy se vypočítá koeficient společenské návratnosti investic. Jde o velmi jednoduchý výpočet. Můžeme si vybrat jednu ze dvou variant vzorců, záleží pouze na nás, zda chceme počítat normální (rovnice 3) nebo čistý koeficient (rovnice 4):

$$\text{koeficient SROI} = \frac{\text{současná hodnota}}{\text{hodnota vstupů}} \quad (3)$$

$$\text{čistý koeficient SROI} = \frac{\text{čistá současná hodnota}}{\text{hodnota vstupů}} \quad (4)$$

Posledním krok představuje zhodnocení doby návratnosti investic. Krátká návratnost představuje menší riziko, delší doba návratnosti může naopak vygenerovat významné dlouhodobější výsledky. Samozřejmě záleží na preferencích investorů. Předpokládáme, že investice jsou většinou splatné v období měsíců.

Roční dopad tedy vydělíme 12 a dostaneme tak dopad za měsíc. Pak celkové počáteční investice vydělíme vypočteným dopadem za měsíc a dostaneme návratnost investic v měsících (rovnice 5):

$$\text{návratnost v měsících} = \frac{\text{počáteční investice}}{\frac{\text{roční dopad}}{12}} \quad (5)$$

Zpravodajství, používání a vložení

SROI analýza je sice hotová, ale následuje ještě poslední a neméně důležitý krok. Musí se podat konečná zpráva stakeholdrům, použít výsledky a zakotvit celý proces SROI v organizaci.

Podat zprávu stakeholdrům není příliš jednoduché. Musíme se omezit jen na informace, které je skutečně zajímají. Zpráva nemůže obsahovat jen vypočítané sociální návraty, ale všechny materiály použité k výpočtům, které uživateli poskytnou úplné informace o sociální hodnotě vytvořené aktivitami společnosti. SROI zpráva by měla zahrnovat především následující informace:

- Informace týkající se organizace, o její práci, klíčových investorech a aktivitách.
- Popis rozsahu analýzy, zahrnutí stakeholdrů, popis metod sběru dat a předpoklady a omezení analýzy.
- Mapu dopadů s relevantními ukazateli.
- Detaily z kalkulací, popisy odhadů a předpokladů.

Aby byla SROI analýza užitečná, potřebuje být spojena s nějakou změnou. Organizace musí být schopna správně využít její výsledky. Nestačí pouze udělat analýzu a nechat vše při starém. Změny nejsou jednoduché a ani nemohou proběhnout hned. Je třeba dostatek času a úsilí.

Na úplný závěr je dobré sestavit si jednoduchou kontrolní tabulku a překontrolovat tak celou analýzu krok po kroku, zda jsme skutečně provedli vše, co jsme si naplánovali. Návrh takové tabulky je k vidění na následujících stránkách.

Tabulka 10: Kontrolní tabulka

1. Ustanovení rozsahu a identifikace klíčových stakeholderů	Hotovo
Poskytli jste základní informace o organizaci?	
Rozmysleli jste si, proč provést analýzu a pro koho? Zvážíli jste, jak s nimi budete komunikovat?	
Už jste se rozhodli, zda budete analyzovat pouze část organizace nebo všechno?	
Už jste se rozhodli, zda provedete hodnotící analýzu nebo předpověď?	
Už jste se rozhodli, jaké zvolit časové měřítko?	
Už jste identifikovali všechny potřebné zdroje?	
Máte zkompleťovaný seznam všech stakeholderů?	
2. Mapování výsledků	
Už jste dokončili první dva sloupce Mapy výsledků pro vaše stakeholdry, co si myslíte, že se s nimi stane?	
Už jste zdokumentovali vaše rozhodnutí, o kterých stakeholdrech vaše materiály pojednávají?	
Zahrnuli jste do aktivit vstupy od všech investorů?	
Ohodnotili jste všechny vstupy?	
Identifikovali jste vstupy a výstupy pro stakeholdry?	
Zahrnuli jste popis výsledků?	
Zahrnuli jste zamýšlené a nezamýšlené změny?	
Zahrnuli jste pozitivní a negativní změny?	
Dokončili jste sloupce Mapy výsledků pro vstupy, výstupy a výsledky?	
Chcete v této chvíli přidat či odstranit některé stakeholdry?	
3. Evidence výsledků a přiřazování jim hodnoty	
Identifikovali jste ukazatele pro jednotlivé výsledky?	
Jak dlouho budou výsledky trvat?	
Máte informace o všech ukazatelích?	
Pokud ne, máte plán, jak tyto informace získat?	
Dokončili jste sloupec Mapy výsledků pro ukazatele?	
Můžete zaznamenat či předpovědět množství změn ve vztahu ke každému ukazateli?	
Už jste identifikovali finančního zástupce pro každý výsledek?	
Dokončili jste sloupec v Mapě výsledků pro finanční zastoupení?	
Jsou zde některé ukazatele, pro něž jste nezaznamenali finanční zastoupení?	
Je toto všechno zahrnuto ve vaší zprávě?	

4. Ustanovení dopadu	
Máš informace o tom, že by nějaký dopad nebyl výsledkem činnosti pouze vaší organizace?	
Pokud ano, rozhodli jste se přidat dalšího stakeholdera?	
Jestli některý výsledek trval déle než jedno časové období, co se stalo s výsledkem po tomto období?	
Máte vypočtený váš dopad?	
Dokončili jste sloupec v Mapě výsledků pro posouzení vlivu činnosti organizace na výsledky?	
5. Vypočtení SROI	
Máte finanční hodnoty ukazatelů za všechna časová období?	
Vybrali jste diskontní sazbu?	
Máte celkovou hodnotu pro vstupy?	
Máte vypočtený a) Koeficient SROI, b) Síťový koeficient SROI, c) Dobu návratnosti?	
Máte zkontrolovanou citlivost vašeho výsledku na množství změn a na finanční zastoupení?	
6. Zpravodajství, používání, vložení	
Shrnuli jste nutné změny týkající se organizace, vlády či aktivit, za účelem zlepšení schopnosti realizovat a řídit vytvořenou sociální hodnotu?	
Jste připraveni naplánovat tyto změny?	
Máte naplánováno, jak představíte vaši hodnotu?	
Rozhodli jste se vytvořit podrobnou zprávu zahrnující prověřovací záznam všech rozhodnutí, předpokladů a zdrojů?	
Zhodnotili jste, zda vaše zpráva vytvořila žádoucí účinek na vaše stakeholdry a zda se jim líbil její obsah a formát?	
Rozhodli jste se ve vašem přístupu k přezkoumávání?	

Zdroj: NICHOLLS, J., et al. *A guide to Social Return on Investment*. [s. 99 - 101]

2.5 Případové studie měření sociální hodnoty

V této podkapitole bych ráda představila několik podniků, které používají některou z uvedených metod měření sociální hodnoty. Na konkrétních příkladech blíže představím především metody LM3 a SROI.

2.5.1 Star Social Firm

Star Social Firm není měřicí metoda jako taková. Jde o jakostní normu, tedy jakousi známku, kterou obdrží sociální podnik splňující určité parametry, které byly popsány v bodě 2.4.1. V České republice se jakostní norma Star Social Firm ani jiná její obdoba ještě nepoužívá, proto zde uvádím příklady britských podniků, které byly touto jakostní normou oceněny:

- ***Pembrokeshire FRAME Ltd.***

FRAME je sociální firma sídlící ve Walesu, která byla symbolem Star Social Firm odměněna teprve nedávno. Poskytuje vzdělávání a pracovní příležitosti pro duševně nemocné lidi a lidi s poruchami učení. „*Firma zaměstnává 26 zaměstnanců, z nichž 10 se řadí mezi lidi znevýhodněné na trhu práce.*“ [11, s. 2] Je zapojena do projektu na podporu redukce odpadu. Recykluje a znovu využívá především starý nábytek, koberce, ložní prádlo a záclony, oděvy atd. Předměty a věci získává pomocí charitativních sbírek a po renovaci je poskytuje místním lidem, kteří se nacházejí v nouzi.

Kromě placeného zaměstnání, FRAME nabízí také zaměstnanecký projekt, ve kterém jsou lidem poskytnuti „pracovní trenéři“ poskytující jim potřebnou kvalifikaci. „*Díky tomuto projektu získalo za poslední rok práci 23 lidí a dalších 24 bylo zaměstnáno brigádně.*“ [12, s. 3]

Podle zakladatelky a generální ředitelky Jenny Sims je firma velice hrdá na ocenění jakostní normou Star Social Firm. Myslí si, že díky tomu bude snadno rozpoznatelná okolím jako významná, dynamická a trvalá organizace.

- ***Haven Products Ltd.***

Haven Produkts Ltd. je skotská přepravní firma působící ve svém oboru již 50 let. Poskytuje pracovní místa znevýhodněným skupinám občanů v sektoru technologického procesu a pomocných outsourcingových procesů jako je balení a montáž. Momentálně firma zaměstnává [13, s. 2] „138 lidí, z nichž 112 se počítá mezi lidi znevýhodněné na trhu práce.“

- ***The Pluss Organisation***

Pluss je jedna z největších sociálních firem ve Velké Británii a je řízena sborem ředitelů, kteří zastupují několik různých měst. Firma nabízí mnoho programů na podporu, školení a zaměstnávání duševně nemocných, lidí s poruchami učení a lidí jinak znevýhodněných na trhu práce. „V současné době zaměstnává 500 pracovníků, z nichž 260 bylo zařazeno do skupiny lidí znevýhodněných na trhu práce.“ [14, s. 1]

Podle marketingové ředitelky Garaldiny Scott-Smith si firma PLUSSS velice cení normy Star Social Firm, protože díky ní je možno rozpoznat týmový závazek firmy – pomáhat znevýhodněným skupinám lidí. Geraldine si dále myslí, že díky této normě se nastaví jakýsi standard, což pomůže novým firmám spojit podnikání se sociálním účelem.

- ***I-Social Entrepreneurs***

I-Social Entrepreneurs je organizace z Birminghamu, která nabízí podporu podnikání sociálním podnikům, sociálním firmám a dobrovolným sektorovým organizacím. Hlavním cílem je poskytnout pracovní místa lidem znevýhodněným na trhu práce. Organizace provádí především poradenské služby a spolupracuje s řadou fondů a partnerů.

2.5.2 Lokální multiplikátor 3 (LM3)

Jeden z prvních pokusů použití metody lokálního multiplikátoru v ČR provedl Trast pro ekonomiku a společnost⁷ v roce 2007. Výzkum proběhl v obci Hostětín, která je součástí venkovského regionu Bílých Karpat ve Zlínském kraji. Jak je uvedeno na oficiálních webových stránkách obce, Hostětín je známý díky realizaci ekologických projektů trvale udržitelného rozvoje. Snaží se využívat místní zdroje, používat obnovitelné energetické suroviny, spořit energii a užívat technologie šetrné k životnímu prostředí. Trast se snažil zjistit, jakou hrají tyto projekty roli v místní ekonomice a určit jejich konkrétní ekonomický dopad v daném regionu.

„V roce 1998 bylo založeno Občanské sdružení Tradice Bílých Karpat“ [15, s. 27], jehož základním cílem bylo prostřednictvím pozitivních tržních nástrojů stimulovat místní obyvatele k péči o přírodní zdroje, krajinu a druhovou rozmanitost Bílých Karpat. Pod jeho vedením pak v roce 2000 vznikl jeden z modelových projektů udržitelného rozvoje v Hostětíně – moštárna, která měla motivovat místní vlastníky k rozvoji sadů.

Moštárna představuje sociální podnik, který nesleduje pouze zisk, ale především environmentální a sociální cíle - jak je vidět v tabulce 11. Produkuje několik druhů moštů, z nichž některé jsou označeny certifikátem Produkt ekologického zemědělství a nesou ochrannou známku Tradice Bílých Karpat.

⁷ **Trast pro ekonomiku a společnost** je nezávislé centrum pro sociální a ekonomický výzkum a vzdělávání. Tato organizace se snaží podporovat demokratické a sociálně spravedlivé procesy ve společnosti, které vedou k posílení trvalé udržitelnosti a zodpovědnému chování subjektů v hospodářské soutěži.

Tabulka 11: Prvky udržitelného rozvoje projektu moštárny

Ekonomické	Sociální	Environmentální
<ul style="list-style-type: none">• Moštárna jako sociální podnik• Vysoké investiční náklady• Samofinancovatelnost provozu• Tok financí v regionu• Příjmy sadařů• Rozvoj trhu s místním produktem• Efektivní využití přírodních zdrojů	<ul style="list-style-type: none">• Propagace regionu a obce• Vznik pracovních míst• Práce dobrovolníků• Podpora činnosti spolků	<ul style="list-style-type: none">• Ochrana biodiverzity• Využití obnovitelných zdrojů energie• Šetrné využívání energie jeho limity• Podpora ekologického zemědělství• Minimalizace produkce odpadů a její nedostatky

Zdroj: *Co přinesly projekty v Hostětíně*. [online]. s. 29 [cit. 2009-10-07]. Dostupné z WWW: <http://www.thinktank.cz/fileadmin/thinktank-upload/diskusni_sesity/Hostetin-analyza-projektu-final.pdf>

Hostětínská moštárna byla jedním z podniků, na kterém se občanské sdružení Trast pro ekonomiku a společnost pokusilo aplikovat lokální multiplikátor. Ten se skládá z 5 stádií:

1. Vymezení lokality

Nejprve bylo nutné vytyčit hranice „lokální“ oblasti. V tomto případě byl zvolen přirozený region ve vzdálenosti do 25 km od Hostětína.

2. Tři kola příjmů a výdajů

Cílem metody je zjistit, jaký je podíl lokálně utracených peněz.

V prvním kole byly vyčísleny celkové výdaje Moštárny, které v roce 2006 činily 1 847 168 Kč [16, s. 72].

Ve druhém kole se metoda zabývá zjišťováním, kolik z těchto celkových výdajů organizace utratila v místním regionu. „V roce 2006 Moštárna místně utratila celkem 680 171 Kč, což představuje 36 % z celkových výdajů. Z toho bylo 350 767 Kč vyplaceno zaměstnancům a 319 404 Kč místním dodavatelům“. [16, s. 72]

Třetí kolo představuje nejnáročnější část výzkumu. Pomocí dopisů a dotazníků⁸ bylo osloveno 10 největších dodavatelů moštárny, z nichž byly získány záznamy pouze

⁸ Příklady dotazníků vytvořené podle institutu NEF jsou k vidění v příloze D a příloze E.

od 8 z nich. Zbylí dva se odmítali výzkumu zúčastnit. Nakonec se tedy podařilo zjistit, že *celkové místní výdaje ve třetím kole činily 461 523 Kč* [17, s. 73].

3. Výpočet LM3

Nakonec se hodnoty ze všech tří kol dosadí do vzorce⁹ a vypočte se hodnota multiplikátoru:

$$LM3 = \frac{\text{kolo 1} + \text{kolo 2} + \text{kolo 3}}{\text{kolo 1}} = \frac{1\,847\,168 + 680\,415 + 461\,523}{1\,847\,168} = 1,62 \quad (6)$$

Lokální multiplikátor pro Moštárnu v roce 2006 dosáhl hodnoty 1,62. To znamená, že každá koruna vydaná lokálně přinesla místní ekonomice navíc dalších 62 haléřů. Tento výsledek není příliš vysoký a je zapříčiněn především tím, že v roce 2006 měla moštárna málo místních dodavatelů. Ti prodávali svá jablka převážně do zahraničí, kde za ně získali mnohem vyšší odměnu. Od roku 2007 se rozdíl mezi výkupními cenami jablek u nás a v zahraničí snížil, a proto lze očekávat zvýšení počtu místních dodavatelů pro moštárnu a zlepšení jejího multiplikátoru. Občanské sdružení Trast proto přislíbilo, že bude moštárnu i nadále sledovat.

2.5.3 Společenská návratnost investic (SROI)

Analýza firmy pomocí metody SROI v ČR ještě nebyla doposud použita. V této podkapitole tedy popíši případovou studii projektu Greenlink, který byl veden společností The Central Scotland Forest (Greenspace Scotland)¹⁰ v roce 2009.

Greenlink je projekt, který měl za úkol vybudovat 7 km dlouhou cyklistickou stezku tvořící přímé spojení ze státního parku Strathclyde do centra města Motherwell.

⁹ Rovnice 1: Výpočet multiplikátoru, s. 40.

¹⁰ **Greenspace Scotland** je skupina spolupracujících se širokým okruhem národních a místních partnerů. Představuje národní charitativní činnost na podporu zkvalitnění života lidí žijících a pracujících v městské části Skotska.

1. *Rozsah a stakeholdři*

Projekt Greenlink se zabývá širokým rozsahem činností. Protože by však provedení SROI analýzy v takovém rozsahu bylo velice náročné, autoři se zaměřili pouze na činnost dobrovolné ochrany zalesněné krajiny obklopující cyklistickou stezku za fiskální rok 2007 - 2008. Do projektu bylo zapojeno přibližně 21 stálých dobrovolníků, kterým Greenlink poskytuje výcvik, osobní ochranné vybavení a cestovní náklady.

Analýza zahrnuje 7 hlavních skupin stakeholderů, pro které se díky tomuto projektu něco změnilo:

- ***Dobrovolné ochranáře přírody (včetně místních obyvatel)***

Dobrovolníci hrají ve vývoji Greenlink významnou roli především v oblasti ochrany přírody, plánování a organizování. Získali práci a stali se aktivními, čímž získali zkušenosti, zlepšil se jim zdravotní stav a měli dobrý pocit, že pomohli dobré věci. Místní obyvatelstvo získalo nové krásné místo pro odpočinek a relaxaci.

- ***Vedení a management organizace Central Scotland Forest (CSFT)***

Organizace CSFT vede několik významných projektů (včetně Greenlink) a spolupracuje s řadou formálních i neformálních partnerů, jako jsou např. skotská vláda, Lesní správa Skotska, skupina Skotské přírodní dědictví, různé dobrovolné organizace, farmáři atd. CSFT se naučila, jak zapojit společnost a místní obyvatele do aktivit skupiny Greenspace. Projekt společnosti poskytl také pozitivní PR.

- ***Obecní úřad skotského města North Lanarkshire (LNC)***

Cyklistická stezka spojuje několik oblastí, které náleží k městu North Lanarkshire. V rámci SROI analýzy se NLC ještě rozčlenila na 5 jednotlivých stakeholderů (5 oddělení).

- ***5 oddělení LNC***

1) parky a jejich údržba, 2) ochrana zeleně, 3) regenerační služby, 4) cesty a doprava, 5) sociální služby.

Obecní úřad North Lanarkshire se svými 5 odděleními dosáhl svých cílů – rozšiřuje se zeleň, lidé stále více používají jízdní kola místo jiných dopravních prostředků a jako dobrovolníci jsou zaměstnáni někteří lidé s poruchami učení.

- ***Správa lesů Skotska (FCS)***

FCS slouží jako lesnické ředitelství skotské vlády. Má za úkol chránit a rozšiřovat lesy a zvýšit tak hodnotu životního prostředí. Díky projektu byla zdůrazněna hodnota zdrojů, které vyhradila Správa lesů Skotka pro zapojení komunity do rozšiřování lesních porostů.

- ***Policii města Motherwell***

Policie v Motherwell je součástí největšího policejního sboru Skotska – Strathclyde Police. Díky tomuto projektu je hlášena nižší kriminalita v oblasti.

- ***National Health Services (NHS)***

NHS je veřejně financovaná zdravotní péče. Jako stakeholder pro Greenlink byla tato organizace identifikována až později. Poté, co se ukázalo, že projekt poskytuje pro NHS výsledky v podobě zdravotního zlepšení některých pacientů. Cyklistická stezka donutila lidi k tělesné aktivitě, čím došlo ke zlepšení jejich zdravotního stavu a zdravotnímu středisku tak byla ulehčena práce.

2. Investice do aktivit

Poté, co se identifikovali všichni stakeholdři, bylo vypočteno celkové množství peněz, vložených (investovaných) do projektu Greenlink.

Zpráva o projektu uvádí [18, s. 10]: „*Za fiskální rok 2007 - 2008 bylo do projektu investováno celkem 127 907 liber.*“

3. Výsledky a fakta

Dalším krokem bylo vytvoření tzv. Mapy dopadů, která pro každého ze stakeholdrů ukazuje vztah mezi vstupy, výstupy a výsledky. Všem výsledkům se přiřadí hodnota a po odečtení následujících položek dostaneme hodnotu dopadu projektu Greenlink:

- ***Deadweight (přítěž)***

Deadweight představuje jakési srovnávání skupin. Např. srovnávání lidí, kteří těžili z činnosti, kterou hodnotíme s lidmi, kteří pocházejí ze stejné skupiny, ale z dané činnosti žádný užitek nemají.

- *Attribution* (přisuzování)

Attribution představuje odhad, kolik dosaženého výsledku je způsobeno projektem Greenlink a kolik je způsobeno činností někoho jiného.

- *Displacement* (posunutí)

Další věcí, která se musí prověřit je displacement. Pokud zjistíme, že došlo k redukci něčeho, musíme zjistit, zda se výskyt této věci opravdu snížil nebo se pouze přesunul jinam.

Během roku se projektu Greenlink zúčastnilo celkem 182 dobrovolníků [19, s. 18], kteří byli v rámci analýzy rozčleněni do tří skupin. Do několika skupin byli rozčleněni i místní obyvatelé. V rámci Obecního úřadu v North Lanarkshire byly stakeholdři rozděleni na 5 skupin. Bohužel se podařilo získat informace pouze o dvou z nich.

Celá Mapa dopadů je k vidění na následujících stránkách (tabulka 12):¹¹

¹¹ **Mapa dopadů** byla zjednodušena a zkrácena. Tabulka obsahující data potřebná k vypočtení dopadu jsou k vidění v příloze F

Tabulka 12: Konkrétní Mapa dopadů

Stakeholderi	Vstupy	Výstupy	Výsledky	Ukazatelé	Množství	Finanční zastoupení	Hodnota (£)	Dopad ¹² (£)
Běžní dobrovolníci	Energie a nadšení Čas	427 dní činnosti (3 hodiny týdně).	Návrat zpět něčeho do společnosti.	Kladné komentáře na dobrovolníky ze strany společnosti.	214	Průměrné rodinné výdaje na malé dárky.	1,50	185
			Více důvěry.	Extra hodiny společenského zapojení.	138	Kalkulace hodnoty času dobrovolníků.	6,25	499
			Lepší snášenlivost u dětí a mladých lidí.	Průměrný čas strávený s dětmi a mladými lidmi.	445	Kalkulace hodnoty času dobrovolníků.	6,25	1 608
			Setkávání se s novými lidmi ze společnosti.	Hlášený počet přátel ve společnosti.	690	Cena členství v klubu.	0,30	120
			Zvýšení fyzického zdraví.	Počet lidí hlásících zlepšení tělesné kondice.	21	Průměrné rodinné výdaje na sport/volný čas.	243,80	-
			Zlepšení duševní pohody a pozitivního myšlení.	Počet lidí hlásících zlepšení duševní pohody.	966	Cena za hodinu skupinové terapie.	13,33	2 960
		Poskytnutí 11 výcvikových sezení pro získání environmentálních schopností.	Naučení nových environmentálních schopností.	Počet poskytnutých výcvikových sezení pro získání environmentálních schopností.	11	Cena komerčního/alternativního obstarávání výcviku.	100,54	639
		1 062 hodin strávených socializací.	Získání nových přátel.	Průměrný čas strávený s přáteli ve skupině.	966	Cena dovolené ochránců za hodinu.	5,42	3 328
		13 dobrovolníků na výcvikových kurzech pro získání hlavních schopností.	Naučení nových základních schopností.	Počet poskytnutých výcvikových sezení pro získání základních schopností.	13	Cena komerčních výcvikových provizí.	74,15	639

¹² Výpočet dopadu společnosti je popsán v kapitole 2.3.3 v bodě 4. Ustanovení dopadu (od celkové hodnoty odečteme procenta dopadu, která nejsou přímými dopady společnosti). Pro zjednodušení tabulky je tento krok vynechán.

Stakeholderi	Vstupy	Výstupy	Výsledky	Ukazatelé	Množství	Finanční zastoupení	Hodnota (£)	Dopad (£)
			Získání zaměstnání.	Počet lidí, kteří získali zaměstnání a vydělávají více.	2	Zvýšení čistého příjmu.	13,50	12 454
			Pravděpodobnější získání pracovního místa v budoucnu.	Získání zaměstnání.	1	Příjem z pracovního místa.	1 856	1 392
				Dostat se k přijímacímu pohovoru.	5	Kalkulace hodnoty času dobrovolníků.	18,75	
Dobrovolníci mající poruchy učení	Energie a nadšení Čas	2 dobrovolníci strávili činností 276 hodin.	Udržení pocitu mít něco na práci.	Průměrný čas strávený praktickými schopnostmi.	276	Cena komerčních/alternativních výcvikových provizí.	10,05	1 604
Mladí dobrovolníci	Energie a nadšení Čas	2 dobrovolníci strávili činností 276 hodin.	Lepší snášenlivost dalších generací.	Průměrné množství času stráveného mimo vrstevníky.	276	Kalkulace hodnoty času dobrovolníků.	6,25	997
Místní obyvatelstvo (děti a mládež)	Spoluúčast	3 120 neformálních návštěv stezky.	Více her s přáteli.	Počet dětí hrajících si venku.	3 120	Cena mimoškolních aktivit.	6,50	11 560
		1 336 navštěvujících událostí.	Více zábavy.	Počet dětí navštěvujících akce.	1 336	Průměrné rodinné výdaje na sport a volný čas.	0,76	569
		43 % dětí a mladých zvýšilo zájem o cyklistiku a chůzi.	Více chůze a cyklistiky.	Počet hodin strávených cyklistikou či chůzí.	22,36	Cena venkovních aktivit.	8,29	76 463
Všichni místní obyvatelé	Spoluúčast	Obohacování zeleného prostoru.	Hezké místo k žití.	Počet lidí, kteří působí pozitivně na krajinu.	38	Průměrná 5% hodnota domů v oblasti.	5 872	223 123
	Podpora			Počet lidí, kteří by mohli udělat více pro využití prostoru.	3 220	Hodnota času strávená použitím Greenlink.	9,93	17 010

Stakeholdeři	Vstupy	Výstupy	Výsledky	Ukazatelé	Množství	Finanční zastoupení	Hodnota (£)	Dopad (£)
		9 846 dospělých navštěvujících události.	Legrace a vytváření přátelského společenství.	Počet dospělých navštěvujících akce.	9 846	Průměrné rodinné výdaje na sport a volný čas.	0,76	3 168
		7 km přístupných a bezpečných cest pro chůzi a cyklistiku.	Více fyzicky aktivních dospělých.	Počet lidí používajících Greenlink pro cvičení.	1 610	Cena posilovny.	4,50	2 210
			Přátelštější společnost.	Počet lidí, kteří si myslí, že Greenlink změnil společnost.	56 350	Průměrná spotřeba kultury, rekreace a volného času.	0,29	8 050
Starší místní obyvatelé	Spoluúčast Podpora	7 km přístupných a bezpečných cest pro chůzi a cyklistiku.	Pocit bezpečí vede k nárůstu pěší turistiky.	Počet hodin strávených chůzí.	36 800	Hodnota času stráveného chůzí.	2,86	89 371
Central Scotland Forest Trust	Organizační čas Financování přidělené na dobrovolnou ochranu	427 dní ochranné činnosti (3 hodiny denně).	Zvýšené PR.	Více lidí hlásí, že podporuje CSFT díky Greenlink.	98	Procento lidí podporujících CSFT na akcích.	5,00	314
			Zvýšení udržitelnost Greenlink.	Pokračování financování projektu.	1	Množství zabezpečeného pokračování financování.	28 000	16 800
			Zlepšené učení pro organizaci.	Nové vývojové schopnosti v pracovní skupině.	1	Hodnota krátkého kurzu.	500	170
			Zvýšený profil CSFT v North Lanarkshire.	Více financování i pro ostatní CSFT projekty v North Lanarkshire z NLC.	1	Příspěvky z NLC do ostatních CSFT projektů i North Lanarkshire.	50 000	37 500
NLC • Regenerační služby	Financování	92 % obyvatel oznámilo používání většího prostoru.	Změna vnímání v NLC - Greenspace je vnímán jako aktivum společnosti.	Změna priorit pro nové investice.	1	Velikost podílových fondů aplikovaných na Greenspace.	21 500	80 625

Stakeholdeři	Vstupy	Výstupy	Výsledky	Ukazatelé	Množství	Finanční zastoupení	Hodnota (£)	Dopad (£)
• Sociální služby	Financování Naturální podpora	276 dní příležitostí pro nezpůsobilé lidi.	Nahrazení venkovní zahradnické aktivity pro klienty.	Množství nevyužité denní péče.	276	Cena ušetřené ekvivalentní péče.	28	7 712
Lesní správa Skotska	Financování	Oblasti přiléhající ke Greenlink se zlepšenou fyzickou infrastrukturou.	Otevření zalesněných oblastí veřejnosti.	Počet lidí, kteří více využívají prostor.	35	Vstupné do parků.	40,00	599
			Demonstrace významu občanské angažovanosti.	Nový fond podporující občanskou angažovanost.	1	Vyměření lesů pro lidi.	500 000	11 250
Policie Motherwell	Časový závazek	Bylo nahlášeno o 32% méně incidentů.	Méně anti-sociálního chování.	Redukce nahlášených incidentů.	20	Náklady na jednotku hovoru při nahlášení incidentu.	69,88	699
National Health Services	Nic	427 dalších dní tělesné činnosti dobrovolníků a 7 km přístupných a bezpečných cest pro chůzi a cyklistiku.	Zdravější děti.	Množství dětí splňující minimální cvičební úroveň.	430	Zrušené náklady na ošetření pro dlouhodobou zdravotní kondici.	60,40	6 038
			Zdravější dospělí.	Množství dospělých splňující minimální cvičební úroveň.	35	Zrušené náklady na ošetření pro dlouhodobou zdravotní kondici.	60,40	967
			Více aktivit povzbuzujících tělesnou činnost.	Zrušený počet aktivit potřebných v oblasti.	22 364	Cena posilovny.	4,50	34 720

Zdroj: Greenlink SROI final report. [online]. S. 19 - 28[cit. 2010-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.sroiproject.org.uk/case-studies/greenlink.aspx>> Přeloženo, upraveno a zjednodušeno.

4. Výpočet společenské návratnosti

Nejprve je třeba vzít v úvahu, že některé výsledky činnosti projektu Greenlink mají delší účinek než jiné. Bylo určeno, že např. [20, s. 33] „změny v postojích a vnímání místních obyvatel trvají 2 – 3 roky a změny zdravotního stavu se vztahují až na dobu 5 let“. Během času také mohou přispívat jiné externí vlivy, které redukuje výsledky činnosti projektu (snižují účinek) a se kterými se musí předem počítat. Vzhledem k tomu, že se jedná o nový projekt, nebyla k dispozici žádná historická data, ze kterých by se mohlo vycházet. [20, s. 33] „Pro všechny výsledky, které mají dobu trvání delší než jeden rok proto byla užitá standardní pravděpodobnost snižování účinku 15 %“. Pomocí zvolené diskontní sazby byly výsledky pro jednotlivé roky převedeny na současnou hodnotu (popř. čistou současnou hodnotu), aby bylo možné je navzájem porovnávat.¹³ Jednotlivé výsledky uvádí následující tabulka (tabulka 13).

Tabulka 13: Výpočet současné hodnoty a čisté současné hodnoty

Výpočet současné hodnoty	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	Celkem
Současná hodnota (£)	662 764	283 867	56 140	4 302	3 657	1 010 732
Čistá současná hodnota (£)	640 352	274 268	54 242	4 157	3 533	976 552

Zdroj: Greenlink SROI final report. [online]. s.34 [cit. 2010-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.sroiproject.org.uk/case-studies/greenlink.aspx>>.

Z tabulky vyplývá, že celkový dopad projektu Greenlink je £ 976 552 a celkové počáteční investice jsou £ 127 906. Tyto hodnoty byly následně dosazeny do rovnice pro výpočet společenské návratnosti¹⁴ a získal se tak výsledek. To znamená, že každá jedna investovaná libra přinese společenskou návratnost v hodnotě £ 7,63, což už může pro investora představovat velice slušnou nabídku.

¹³ Byla zvolena **diskontní sazba 3,5 %** a hodnoty pro jednotlivá léta se byly dosazeny do Rovnice (2): Vzorec pro výpočet současné hodnoty [s. 50]. Pokud od současné hodnoty odečteme velikost počátečních investic, získáme čistou současnou hodnotu.

¹⁴ Hodnoty se dosadí do Rovnice (3): Vzorec pro výpočet koeficientu SROI [s. 51]. Pokud počítáme se současnou hodnotou, získáme koeficient SROI, pokud počítáme s čistou současnou hodnotou, získáme čistý koeficient SROI.

2.6 Role platformy TESSEA v měření sociální hodnoty

TESSEA neboli tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky v ČR je názorovou platformou právnických a fyzických osob, kteří chtějí podporovat rozvoj sociálního podnikání v ČR. Jde o skupinu, která dlouhodobě spolupracuje na sbližování názorů, shromažďuje informace a praktické zkušenosti z uskutečněných projektů v zahraničí a ČR. Posláním TESSEA je vytvoření modelu infrastruktury pro rozvoj sociálního podnikání na našem území, zvýšit informovanost o problematice a poskytovat podporu sociálním firmám. Hlavním cílem TESSEA je sdružovat a společně zastupovat zájmy svých členů a příznivců a podporovat a rozvíjet jednotlivé oblasti.

Členem platformy se může stát jakákoli právnická či fyzická osoba působící na území ČR, která souhlasí se statutem a cíli platformy a splní podmínky členství. Jak je uvedeno na webových stránkách socialni-ekonomika.cz [21] „K 21. 12. 2009 měla TESSEA celkem 97 členů, z toho 55 fyzických osob a 42 právnických osob.“

TESSEA zahájila 1. 6. 2009 projekt na podporu sociálního podnikání, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR a jehož realizace by měla být ukončena 30. 11. 2011. V rámci projektu bylo vytvořeno 5 pracovních skupin – pracovní skupina *definice*, pracovní skupina *kommunikace*, pracovní skupina *finance*, pracovní skupina *vzdělávání* a pracovní skupina *měření*. Tyto skupiny při svých výzkumech spolupracují se dvěma mezinárodními partnery: School for Social Entrepreneurs z Velké Británie a Universitou Mateja Bela ze Slovenské republiky. Veškeré výsledky své práce budou postupně předkládat k širší diskuzi v rámci TESSEA. Celkovým výstupem by měla být studie o infrastruktuře sociální ekonomiky v ČR s doporučeními. Velkým snem je pak také vznik jedné zastřešující organizace pro sociální ekonomiku a sociální podnikání.

Jako podklad pro prosazování tématu sociální ekonomiky a sociálního podnikání zvolila TESSEA tzv. *mainstreamingovou strategii*, jejíž hlavním cílem je změnit postoj veřejnosti k danému tématu.

Strategie bude prosazována v pracovní skupině komunikace a bude mít následující posloupnost [22]:

INFORMACE → POCHOPENÍ → JEDNÁNÍ → PODPORA → AKTIVITA SE ZMĚNĚNÝM POSTOJEM.

Celkový cíl strategie bude rozčleněn na jednotlivé dílčí cíle podle cílových skupin. Mezi cílové skupiny patří [22]:

- *Politici.*
- *Státní správa.*
- *Územní státní správa.*
- *Krajské regionální organizace.*
- *Rozvojové agentury.*
- *Vrcholné instituce tržního sektoru.*
- *Podnikatelské organizace s potenciálem sociálního podnikání.*
- *Organizace občanského sektoru s potenciálem sociálního podnikání.*
- *Odbory.*
- *Vysoké školy, výzkumné instituce a školící instituce s potenciálem zabývat se SE.*
- *Média.*
- *Významné osobnosti veřejného života.*
- *Širší veřejnost.*

Pracovní skupiny

Pracovní skupina definice se pokusí o vytvoření jednotných definic sociální ekonomiky, sociálního podnikání a sociálního podniku v českém prostředí. Bude zkoumat zahraniční pojmy, definice a standardy a snažit se je aplikovat na ČR. Je nutná shoda v právních formách českého sociálního podniku a určení jeho charakteristických rysů. Skupina bude usilovat také o změnu legislativy ve prospěch sociální ekonomiky. V současné době jsou již k dispozici definice sociálního podniku a sociálního podnikání spolu s principy sociálního podniku vycházející z uznávaných principů EMES (Evropská sociální síť). Členové skupiny dále zpracovali návrh formulace k přijetí Charty sociální ekonomiky a navrhli, aby se TESSEA k této Chartě přihlásila.

Úkolem pracovní skupiny komunikace je změnit postoj veřejnosti k sociální ekonomice a sociálnímu podnikání. Je třeba zvýšit informovanost společnosti o této problematice a „připravit půdu“ pro budování infrastruktury pro jejich rozvoj. Skupina bude pracovat s výstupy ostatních pracovních skupin, které se bude snažit propagovat při jednání s médii a veřejností. Členové skupiny v současné době připravují podklady pro zpracování komunikačních strategií směrem k politikům, organizacím regionální správy, veřejnosti a firmám. Byly definovány konkrétní přínosy sociální ekonomiky pro jednotlivé cílové skupiny a připravují se databáze příkladů dobré praxe.

Cílem pracovní skupiny financování je zmapovat možnosti financování sociálních podniků v ČR. Postupně bude zkoumat veškeré finanční nástroje, jako jsou podpůrné finanční nástroje a mechanismy veřejného sektoru, dotace, komerční bankovní produkty, nebankovní finanční produkty a ostatní finanční produkty. Skupina je rozdělena na dvě podskupiny: finanční nástroje a veřejné zakázky. Podskupiny se snaží o vymezení nástrojů sociální ekonomiky, které by byly využitelné kraji a obcemi a zohledněním širších veřejných cílů v rámci zadávání veřejných zakázek.

Pracovní skupina vzdělávání má za úkol navrhnout optimální podobu podpory sociálním podnikům v ČR ve 3 základních oblastech: vzdělávání, poradenství a asistence. Základem je analýza infrastruktury ve Velké Británii a její porovnání s našimi podmínkami. Skupina v současné době shromažďuje informace o studijních oborech, závěrečných pracích, možnostech dalšího vzdělávání v rámci neziskového sektoru a státní správy. Dále se skupina věnuje mapování různých forem podpory pro sociální podnikatele.

Pracovní skupina měření se potýká s nejtěžším úkolem. Jejím cílem je navrhnout metody měření dopadů sociálního podnikání, které jsou využitelné pro ČR. Musí zpracovat přehled způsobů a metod využívaných v zahraničí, prozkoumat jejich použitelnost v našich podmínkách a pokusit se je aplikovat. Skupina tedy vybere jeden konkrétní český sociální podnik, na kterém realizuje pilotní měření dopadů sociálního podnikání a zpracuje souhrn praktických poznatků a doporučení týkající se tohoto měření. V zimních měsících již skupina zpracovala přehled nejpoužívanějších metod měření a jako metodu vhodnou pro české podmínky zvolila Společenskou návratnost investic (SROI). Tato metoda

bude v průběhu tohoto roku pilotně testována v lokalitě Řevnice a zaměří se na zjišťování přínosu sociálního podniku na zaměstnanost. Vše bylo předem konzultováno s britskou expertkou na tuto metodu Sheilou Durie¹⁵. Během roku 2010 bude ještě zpracováno několik krátkých případových studií zaměřených na různé způsoby měření dopadů sociálního podnikání.

¹⁵ **Sheila Durie** je zakladatelkou Social Firms Scotland a konzultantka pro oblast podnikatelského plánování a vzdělávání pro sociální podniky a firmy.

3 Návrh a doporučení na způsob měření sociální hodnoty v České republice

V České republice je nyní velký zájem definovat pojmy třetí sektor a sociální ekonomika. Jak již bylo několikrát zmíněno, do tohoto sektoru se dají zařadit subjekty poskytující veřejné služby, subjekty pracující pro své členy, instituce financující činnost ostatních a mnoho dalších. V našich podmínkách rozlišujeme několik typů subjektů sociální ekonomiky: družstva, chráněné pracovní dílny, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a nadace a nadační fondy.

Sociální ekonomika je v České republice stále velkou neznámou, lidé zde nemají povědomí o pojmu sociální podnikání, natož o tom, že se dá nějakým způsobem měřit sociální hodnota (dopad sociálního podnikání). Měření těchto veličin je značně obtížné, a proto lze jen těžko nalézt ideální způsob. Narážíme na několik problémů, jakými jsou např. to, že nelze přesně definovat termín sociální kapitál nebo že je problematické hmotně změřit nehmatatelné.

Jak bylo uvedeno výše, ve Velké Británii bylo popsáno a vyzkoušeno několik metod měření. Ekonomika ČR se však od té britské v jistých věcech liší, a proto nelze tyto metody jednoduše vzít a aplikovat v našich podmínkách. Je nutné metody důkladně prozkoumat a navrhnout případné změny, které by korespondovaly s naší ekonomickou situací. Dále se musí nalézt oblast či podnik, který by byl ochotný stát se prvotním testovacím modulem a konkrétní metodu měření aplikovat. Výsledky měření a kalkulací se podrobí zpětné vazbě, tzn., že se musí opět důkladně prozkoumat a zjistit, zda se nakonec dospělo tam, kam se skutečně chtělo. Jestli je tato metoda měření správná a vede ke kýženým výsledkům.

V podkapitole 2.5 byla popsána případová studie z hostětínské moštárny. Ta se stala pilotním projektem měření sociální hodnoty v ČR. Sdružení Trast pro ekonomiku a společnost se zde úspěšně pokusilo provést metodu měření LM3. Zvolená metoda byla upravena tak, aby odpovídala našim podmínkám, a zdá se být úspěšná. Od té doby ji použilo několik obcí a podniků, které se snaží podporovat místní ekonomiku.

O tento krok se nyní pokouší také pracovní skupina pro měření dopadu sociálního podnikání, která pracuje pod záštitou platformy TESSEA. Tato skupina se však zaměřila na mnohem složitější metodu měření, SROI. Z posledních informací vyplývá, že skupina připravuje pilotní projekt, na kterém se pokusí již pečlivě prozkoumanou a upravenou metodu úspěšně aplikovat. Jedná se o sociální firmu v Lokalitě Řevnice - Modrý domeček, která v kavárně, žehlárně a kopírovacích službách zaměstnává osoby s mentálním postižením a duševním onemocněním. Projekt se zaměří na zjišťování přínosu sociálního podniku na zaměstnanost. Kromě této skutečnosti nebyly do této chvíle zveřejněny žádné konkrétní informace, které by mohly být použity v této diplomové práci. Skupina bude veškeré výsledky svého bádání publikovat až po skončení daného projektu.

Sheila Durie zjednodušeně popsala metodu SROI jako způsob, jak popsat společenskou přidanou hodnotu různých projektů a aktivit, jak popsat jejich přínos pro zúčastněné strany, a to vše za použití jazyka peněz. Společenská návratnost investic je složitá metoda, která vyžaduje čas, energii a kreativitu. Ani jeden z jejich šesti kroků není jednoduchý - není přesně vymezeno, co všechno by se mělo do analýzy zahrnout. Je zde velká pravděpodobnost, že některé věci budou opomenuty a některé naopak zahrnuty neprávem.

1. Ustanovení rozsahu a identifikace stakeholderů

V prvním kroku je hlavním problémem rozeznat všechny lidi a organizace, kteří zažívají změnu následkem činnosti podniku. V některých případech přijdeme dodatečně na další stakeholdery, kterých se dané aktivity podniku týkají a které je tedy třeba do analýzy zahrnout.

2. Mapování výsledků

Identifikovat vstupy většinou není těžké. Problém nastává až ve chvíli, kdy narazíme na nepeněžní vstupy, které je pro potřeby analýzy také nutno ohodnotit. Ve SROI se počítá většinou se dvěma hlavními nepeněžními vstupy: čas dobrovolníků a příspěvky ze statků a služeb v naturáliích.

Hodnota času dobrovolníka/ů se dá vyjádřit několika způsoby:

a) Náklady příležitosti

Jako základ pro výpočet hodnoty času dobrovolníka se bere mzda, kterou by pracovník dostal, kdyby svůj čas věnovaný dobrovolnictví strávil v řádně placeném zaměstnání. Tato ušlá mzda je tedy pro dobrovolníka nákladem příležitosti.

Pokud dobrovolník není zaměstnaný, lze vycházet ze statistických dat o průměrné měsíční mzdě (viz přílohy J, K) nebo z katalogu prací, kde je uveden seznam povolání a rozpětí platových tříd¹⁶.

b) Mzda specialisty

Tento výpočet se používá v případě, že se na danou práci dobrovolníka musí najmout odborník. Tomuto odborníkovi by musela být vyplacena částka, kterou by si sám vykalkuloval. Tato částka by se pak vzala v úvahu při vyjádření hodnoty času dobrovolníka.

c) Průměrná mzda

Základem pro výpočet hodnoty času dobrovolníka je průměrná mzda za činnost odvedenou pro neziskovou organizaci.

3. Evidence výsledků a přiřazování jim hodnoty

Přiřazovat hodnotu výsledkům patří mezi velmi složitý proces. Neexistuje žádný pevný předpis, a proto tento krok vyžaduje značnou kreativitu. Dá se vycházet z hodnot, kterými si určité věci cení sami lidé. Hodnoty se dále dají odvodit z cen obchodovaného zboží, mohou být sledovány průměrné výdaje domácnosti, vypočten přínos dobrovolnictví a podobně.

Oceňování přínosu dobrovolnictví do ekonomiky je ve výzkumech a statistikách většinou opomíjeno. Přitom hodnocení dobrovolné činnosti může napomoci zviditelnit jeho přínosy a užitky veřejnosti. Kalkulace ekonomické hodnoty dobrovolnictví je proto velmi důležitá, nicméně ne jednoduchá. Ve Velké Británii byla pro peněžní

¹⁶ **Katalog prací** je možné najít v Nařízení vlády č. 469/2002 Sb. Dostupné z WWW: http://www.mpsv.cz/files/clanky/3348/Katalog_praci.pdf.

vyjádření přínosu dobrovolné činnosti vyvinuta tzv. metoda VIVA, která hodnotí ekonomické investice, jež organizace vynakládá na činnost dobrovolníků. Jak ukazuje rovnice (7), metoda porovnává náklady vynaložené na podporu dobrovolníků v poměru k času, který dobrovolníci dané aktivitě věnují.

$$\text{ukazatel VIVA} = \frac{\text{hodnota času dobrovolníka/ů}}{\text{ekonomické investice na činnost dobrovolníků}} \quad (7)$$

Hodnotu času dobrovolníka, zjištěnou v kroku 2, považujeme za jeho hodinovou mzdu, kterou je dále nutné vynásobit skutečně odpracovanými hodinami. Tento výsledek již můžeme porovnávat s konkrétními výdaji, které organizace vynaložila na zajištění dobrovolné činnosti.

Zjištění ekonomického přínosu dobrovolníka v praxi má jednoduchý postup [23]:

1. *Naplánovat potřebné dobrovolnické činnosti (počet osob, druh práce, počet hodin, atd.).*
2. *Vybrat jednu ze tří výše zmíněných metod (uvedených v kroku 2) pro výpočet hodinové hodnoty času dobrovolníka/ů.*
3. *Vést evidenci o pracovní činnosti dobrovolníka/ů a o vynakládaných prostředcích na zajištění této činnosti (před zahájením, během i po skončení dané činnosti).*
4. *Vypočítat hodinovou hodnotu času dobrovolníka.*
5. *Vynásobit tuto hodnotu skutečně odpracovanými hodinami na dobrovolné práci.*
6. *Použít výpočet ukazatele VIVA.*
7. *Porovnat skutečné a plánované hodnoty tohoto ukazatele.*

Plánováním a kontrolou dobrovolné činnosti má organizace k dispozici zpětnou vazbu a může tyto ukazatele předkládat při žádosti o granty, příspěvky či dotace.

4. Ustanovení dopadu

Jak již bylo řečeno, hodnota těchto vypočtených výsledků ještě nepředstavuje konečný dopad podniku. Dochází k odečtení tří aspektů z dopadu: *Deadweight*, *Attribution*

a *Displacement*. Tyto položky se vyjadřují v procentech a určení jejich velikosti je velmi individuální. Vychází z pouhého odhadu, protože neexistují přesné informace o jejich výši.

5. Vypočítání SROI

Po sesbírání všech potřebných dat nastává již poměrně jednoduché vypočtení samotného koeficientu společenské návratnosti investic. Jde pouze o dosazení hodnot do vzorců a zjištění, kolik peněžních jednotek nám vynese jedna vložená jednotka.

6. Zpravodajství, používání a vložení

Následuje ještě poslední a neméně důležitý krok. Musí se podat konečná zpráva stakeholderům, použít výsledky a zakotvit celý proces SROI v podniku.

Měření sociální hodnoty podniků v ČR je v této chvíli dosti náročné, protože zde nejsou metody měření stále zavedené. Jde o zcela novou věc, která však může napomoci zodpovědět otázky typu: „Pokud investujeme peníze do sociálního podniku, jak zjistíme, že jsme se rozhodli správně? Jak víme, že investujeme do něčeho smysluplného?“ Podniky pak mají větší šanci získat prostředky od nových investorů, z grantů, dotací či jiných forem podpory podnikání.

Já osobně se také přikláním k používání metody SROI, protože její výsledky jsou ve finální fázi vyjádřeny v penězích a tím jsou dobře srozumitelné pro všechny. Metoda má jasný cíl a pomáhá lidem činit lepší rozhodnutí a poučit se z minulých chyb. Nicméně jde o metodu náročnou a je tedy zapotřebí pověřit analýzou schopnou a kreativní skupinu pracovníků, kteří budou s to dovést celou práci do zdárného konce, poučit se ze zjištěných výsledků a dle potřeby změnit chod celého podniku.

Závěr

V České republice sice není sociální ekonomika příliš rozšířeným pojmem, ale v několika posledních letech došlo k pozitivnímu posunu vpřed. Dochází k jejímu rozvoji především prostřednictvím různých projektů podporovaných Evropským sociálním fondem. Sociální ekonomika je postupně přijímána nejen na akademické úrovni, ale také širokou veřejností. Dokonce se stala i součástí Národního plánu rozvoje ČR pro roky 2007 – 2013.

Podle Džamily Stehlíkové¹⁷ je nutné pojmy sociální ekonomika a sociální podnik vymezit z hlediska zákona. Přiklání se k názoru, že SE pomáhá nejen znevýhodněným skupinám obyvatel začlenit se prostřednictvím ekonomické činnosti zpět do společnosti, ale funguje také jako faktor, který ulehčuje vládám a vládním rozpočtům, prostřednictvím ekonomických aktivit občanů. Sociální ekonomika má tedy pozitivní dopad pro společnost na lokální úrovni a může kladně ovlivnit udržitelný rozvoj regionu.

Lidí, kteří se sociálnímu podnikání v České republice věnují, není mnoho. Chybí zde zejména informovanost v této oblasti. Pokud už někdo ví, co je sociální podnikání, nemá většinou ponětí, jak získat finanční prostředky, které by mu pomohly. Další úskalí představuje nedostatečná podpora podnikání, což jsem již uvedla v příspěvku určeném pro mezinárodní vědeckou konferenci ve Znojmě, která se konala v listopadu loňského roku. Státní správa a územní samospráva si nejsou vědomy rozvojového potenciálu, který má sociální ekonomika pro místní rozvoj, a proto není součástí jejich koncepcí, strategií a politik. Chybí dostatečná propagace výsledků sociálního podnikání. Veřejná správa nevyužívá možnosti nákupu zboží a služeb od stávajících sociálních podniků. Ze strany bankovního sektoru chybí finanční podpora na rozjezd sociálního podnikání.

Jediné peníze, vyčleněné na vznik sociálních podniků, jsou finanční prostředky Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a Integrovaného operačního programu, které jsou součástí dvou výzev Ministerstva práce a sociálních věcí. TESSEA s MPSV spolupracuje

¹⁷ **Džamila Stehlíková** je aktivní členka Strany zelených a bývalá ministryně pro lidská práva a národnostní menšiny.

a navrhla mu určité opravy těchto výzev. Zároveň informuje zástupce krajů o možnostech čerpání těchto prostředků.

Sociální podniky mohou získat finanční prostředky různými způsoby. Vypracováním dobrého podnikatelského plánu se dají získat peníze z různých grantů a dotací nebo od nezávislých investorů. Přesvědčit potenciální investory ke spolupráci se podaří především tím, že se jim ukáže, co vše mohou díky svým investovaným penězům získat. Co se týče sociálního podnikání, je takovým nejlepším ukazatelem právě sociální přidaná hodnota, které se dosáhne činnostmi daného podniku.

Vyčíslením sociální hodnoty se zabývala tato celá diplomová práce, jejímž cílem bylo navrhnout a popsat metody na měření sociální hodnoty, které by se daly k tomuto účelu použít v podmínkách české ekonomiky. V první části práce byly srozumitelně vymezeny nejdůležitější pojmy týkající se sociální ekonomiky. Ve druhé části byly jak teoreticky, tak na konkrétních podnicích popsány tři metody: *Star Social Firm*, Lokální multiplikátor (LM3) a Společenská návratnost investic (SROI).

- ***Star Social Firm*** a v českých poměrech připravovaná ISO norma jsou jakostní normy, které slouží pouze k rozeznání dobrého sociálního podniku, který se skutečně věnuje pomoci znevýhodněným skupinám obyvatel, poskytuje jim školení, práci, případně i jinou pomoc. O skutečné sociální hodnotě, kterou přináší činnost podniku, moc neřeknou.
- ***LM 3*** je metoda, sloužící především potřebám samotných podniků, pro které je hodnota multiplikátoru vypočtena. Jedná se o podniky, které svou činností chtějí podporovat především místní oblast, v níž se nachází. Vypočtená hodnota jim ukáže, zda své prostředky utrácejí spíše místně nebo nikoli. Pokud peníze ve větší míře opouštějí místní ekonomiku, je na čase vyměnit dodavatele a/nebo zaměstnance a zaměřit se na ty, kteří také více utrácejí místně.

- **SROI** představuje nejlepší metodu, jak měřit sociální hodnotu. Její výsledky jsou ve finální fázi vyjádřeny v penězích a tím jsou dobře srozumitelné pro všechny. Metoda je schopná vyčíslit nejen kolik peněz přinese jedna investovaná koruna (dolar, libra,...), ale také dobu, za kterou se dané investice vrátí. Tyto výsledky pak slouží především potenciálním investorům, kteří se mohou lépe rozhodnout, zda je výhodné do daného podniku investovat či nikoli.

V poslední části diplomové práce jsou všechny tři popsané metody zhodnoceny. Práce v této části obsahuje doporučení a návrh měření sociální hodnoty v České republice. Jak je jasně patrné z předchozího textu, za naprosto nejlepší způsob vyjádření dopadu sociálního podnikání je považována metoda SROI. Pro všechny sociální podniky představuje jedinečnou možnost, jak oslovit potenciální investory a získat od nich potřebné finanční prostředky.

Seznam použité literatury

Citace

- [1] *Budoucnost sociálního podnikání v ČR* [online]. OS noviny, 2007 [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.osnoviny.cz/budoucnost-socialniho-podnikani-v-ceske-republice>>.
- [2] ROELANTS, B., *How to define the social economy?* In First European Economy Conference in Central and Eastern Europe 2002 [online], s. 25 [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.uni-kassel.de/fb5/soziologie/sel/sommerschule/www.sommerschule.data/PDFs/praha%20engl.pdf>>.
- [3] *Definice sociální ekonomiky a podnikání* [online]. Sociální ekonomika, 2009 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/82-definice-socialni-ekonomiky-a-podnikani-podklad-k-diskusi.html>>.
- [4] DOHNALOVÁ M. *Studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky 9/2006 - Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006, s. 7. ISBN 80-86729-31-1.
- [5] *Definice sociální ekonomiky a podnikání* [online]. Sociální ekonomika, 2009 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/82-definice-socialni-ekonomiky-a-podnikani-podklad-k-diskusi.html>>.
- [6] *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 33* [online]. Integrovaný portál MPSV, 2010, s. 14 [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/z_435_2004>.
- [7] *Social Value* [online]. Business Dictionary, 2010 [2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/social-value.html>>.
- [8] VOMÁČKOVÁ, H., BARTÁK, M. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. 1. vyd. Ústí nad Labem: UJEP Ústí nad Labem, 2007, s. 13. ISBN 978-80-7044-955-4.
- [9] SANFILIPPO, L., et al. *Proving and improving: a quality and impact toolkit for social enterprise* [online]. National performance programm, 2006 [cit. 2009-10-28]. What to measure. Dostupný z WWW: <<http://www.proveandimprove.org/new/meaim/whattomeasure.php>>.
- [10] Trast pro ekonomiku a společnost. *Penězům na stopě*. 1. vyd. Brno: Voštěp, s.r.o., 2007, s. 7. ISBN 978-80-254-1690-7.

- [11] *Pembrokeshire Frame Limited* [online]. Docstoc : Star Social Firm Case Study, 2009, s. 2 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.docstoc.com/docs/28529278/Star-Social-Firm-Case-Study-Pembrokeshire-FRAME-Ltd>>.
- [12] *Pembrokeshire Frame Limited* [online]. Docstoc : Star Social Firm Case Study, 2009, s. 3 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.docstoc.com/docs/28529278/Star-Social-Firm-Case-Study-Pembrokeshire-FRAME-Ltd>>.
- [13] *Haven Products Ltd* [online]. Docstoc : Star Social Firm Case Study, 2009, s. 2 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.docstoc.com/docs/28529261/Star-Social-Firm-Case-Study-Haven-Products-Ltd>>.
- [14] *The Pluss Organisation* [online]. Docstoc : Star Social Firm Case Study, 2009, s. 1 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.docstoc.com/docs/28529293/Star-Social-Firm-Case-Study-PLUSS>>.
- [15] UHLÍŘOVÁ, J. *Co přinesly projekty v Hostětíně* [online], s. 27 [cit. 2009-10-7]. Dostupný z WWW: <http://www.thinktank.cz/fileadmin/thinktank-upload/diskusni_sesity/Hostetin-analyza-projektu-final.pdf>.
- [16] Trast pro ekonomiku a společnost. *Penězům na stopě*. 1. vyd. Brno: Voštěp, s.r.o., 2007, s. 72. ISBN 978-80-254-1690-7.
- [17] Trast pro ekonomiku a společnost. *Penězům na stopě*. 1. vyd. Brno: Voštěp, s.r.o., 2007, s. 73. ISBN 978-80-254-1690-7.
- [18] *Greenlink SROI final report* [online]. SROI Project, 2009, s. 10 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.sroiproject.org.uk/case-studies/greenlink.aspx>>.
- [19] *Greenlink SROI final report* [online]. SROI Project, 2009, s. 18 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.sroiproject.org.uk/case-studies/greenlink.aspx>>.
- [20] *Greenlink SROI final report* [online]. SROI Project, 2009, s. 33 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.sroiproject.org.uk/case-studies/greenlink.aspx>>.
- [21] *Seznam členů TESSEA* [online]. Sociální ekonomika, 2009 [2010-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/seznam-len-tessea.html>>.
- [22] Příloha I, Mainstreamingová strategie platformy TESSEA
- [23] *Jakou cenu má dobrovolník?* [online]. Neziskovky.cz, 2008 [cit. 2010-04-21]. Dostupný z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/aktuality/2023.html>>.

Bibliografie

Tištěné monografie

DOHNALOVÁ M. *Studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky 9/2006 - Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006. S 7 - 19. ISBN 80-86729-31-1.

HUNČOVÁ, M., *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. 1. vyd. Ústí nad Labem: UJEP Ústí nad Labem, 2008. S. 12 - 25. ISBN 978-80-7044-605-6.

HUNČOVÁ, M., *Hospodářská demokracie v praxi - Jak funguje zaměstnanecká participace?* 1. vyd. Praha: KSLP - Česká společnost pro zaměstnaneckou participaci, o. s., 2008. S. 54 - 60. ISBN 978-80-254-4233-3.

Trast pro ekonomiku a společnost. *Penězům na stopě*. 1. vyd. Brno: Voštěp, s.r.o., 2007. 93s. ISBN 978-80-254-1690-7.

VOMÁČKOVÁ, H., BARTÁK, M. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. 1. vyd. Ústí nad Labem: UJEP Ústí nad Labem, 2007. S. 13. ISBN 978-80-7044-955-4.

Příspěvek ve sborníku

SYROVÁTKOVÁ, J., VANĚČKOVÁ, A. Nedostatečná podpora sociálního podnikání v ČR. In *Sborník příspěvků ze 4. mezinárodní vědecké konference „Nové trendy – nové nápady 2009“*. 1. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009, s. 543 - 547. ISBN 978-80-87314-04-3.

Elektronické dokumenty

About ise [online]. I-se growing the social economy, 2008 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.i-se.co.uk/course/view.php?id=9>>.

Community re-use organization [online]. Pembrokeshire FRAME Supporting Local People, 2008 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.pembrokeshire-frame.org.uk/reuse.html>>.

Definice sociální ekonomiky a podnikání [online]. Sociální ekonomika, 2009 [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/82-definice-socialni-ekonomiky-a-podnikani-podklad-k-diskusi.html>>.

Dokumenty z ustavující konference TESSEA [online]. 2009 [2010-02/15]. Sociální ekonomika. Dostupný z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/o-projektu-tessea/100-dokumenty-z-ustavujici-konference-sit-pro-socialni-ekonomiku-tessea.html>>.

Dotazník pro zaměstnance [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Informační systém Masarykovy univerzity: Měření lokálního multiplikátoru v Ostopovicích. Dostupný z WWW: <http://is.muni.cz/th/79141/fss_m/pril_2_zamdot.pdf>.

Dotazník pro firmy a organizace [online]. 2009 [cit. 2010-02-28]. Informační systém Masarykovy univerzity: Měření lokálního multiplikátoru v Ostopovicích. Dostupný z WWW: <http://is.muni.cz/th/79141/fss_m/pril_3_firdot.pdf>.

Greenlink SROI final report [online]. SROI Project, 2009 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.sroiproject.org.uk/case-studies/greenlink.aspx>>.

Haven Products Ltd [online]. Docstoc : Star Social Firm Case Study, 2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.docstoc.com/docs/28529261/Star-Social-Firm-Case-Study-Haven-Products-Ltd>>.

Haven Products Ltd [online]. Momentum Scotland, 2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.momentumsotland.org/web/OurServices/HavenProducts/About%20Us>>.

CHAVES, R., MONZÓN, J. L. *The Social Economy in the European Union*. (Report mezinárodní badatelské skupiny CIRIEC pro Evropskou komisy) [online]. 2007 [cit. 2010-09-28], Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/projects-studies/project4.htm>>.

News letter 1/2010 [online]. Sociální ekonomika, 2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <http://www.socialni-ekonomika.cz/images/stories/newsletter/Nova_ekonomika_newsletter_cislo2.pdf>.

NICHOLLS, Jeremy, et al. *A guide to Social Return on Investment* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18], s. 108. Dostupný z WWW: <<http://www.sroiproject.org.uk/media/8353/SROIGuide2009-single-pages.pdf>>.

Obec Hostětín [online]. Oficiální stránky obce, 2008 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <http://www.hostetin.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=12113&id_ktg=1005&p1=1039>.

Odborné informace [online]. 2009 [2010-04-09]. Sociální ekonomika. Dostupný z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/82-definice-socialni-ekonomiky-a-podnikani-podklad-k-diskusi.html>>.

Pembrokeshire Frame Limited [online]. Docstoc : Star Social Firm Case Study, 2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.docstoc.com/docs/28529278/Star-Social-Firm-Case-Study-Pembrokeshire-FRAME-Ltd>>.

Pluss [online]. Adding to Life, 2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.pluss.org.uk/corporate/about-pluss.html>>.

Podily zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví [online]. 2009 [2010-04-21]. Český statistický úřad. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3109-09>>.

Projekt Storyboard and Impact Mapping Exercise [online] NEF Consulting, 2009. [2010-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.proveit.org.uk/downloads.html>>.

Projekt TESSEA [online]. Sociální ekonomika, 2009 [cit. 2010-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/o-projektu-tessea/100-dokumenty-z-ustavujici-konference-sit-pro-socialni-ekonomiku-tessea.html>>.

ROELANTS, B., *How to define the social economy?* In First European Economy Conference in Central and Eastern Europe 2002 [online], s. 25 [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.uni-kassel.de/fb5/soziologie/sel/sommerschule/www.sommerschule.data/PDFs/praha%20engl.pdf>>.

SANFILIPPO, L., et al. *Proving and improving: a quality and impact toolkit for social enterprise* [online]. 2006. [cit. 2009-10-28], Dostupný z WWW: <<http://www.proveandimprove.org/new/index.php>>.

Sociální ekonomika a její vývoj v ČR [online]. Džamila Stehlíková, 2008 [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.dzamilastehlikova.cz/8386/157/clanek/socialni-ekonomika-a-jeji-vyvoj-v-cr/>>.

Sociální ekonomika z pohledu projektů NTS C CIP EQUAL [online]. Svaz českých a moravských výrobních družstev, 2009 [cit. 2009-10-18]. Dostupný z WWW: <http://www.scmvd.cz/download/standardy_se.pgf>.

Sociální podnikání v ČR – teorie a praxe [online]. OS noviny, 2007 [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.osnoviny.cz/socialni-podnikani-v-ceske-republice-teorie-a-praxe>>.

Star Social Firm [online]. SFEDI, 2009 [cit. 2010-02-26]. Dostupný z WWW: <http://www.starsocialfirms.co.uk/index.php?q=quality_mark>.

Struktura průměrné hrubé měsíční mzdy podle tříd KZAM [online]. 2009 [2010-04-21]. Český statistický úřad. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3109-09>>.

The Pluss Organisation [online]. Docstoc : Star Social Firm Case Study, 2009 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.docstoc.com/docs/28529261/Star-Social-Firm-Case-Study-Haven-Products-Ltd>>.

UHLÍŘOVÁ, J. *Co přinesly projekty v Hostětíně* [online]. 2008 [cit. 2009-10-07], s. 86. Dostupný z WWW: <http://www.thinktank.cz/fileadmin/thinktank-upload/diskusni_sesity/Hostetin-analyza-projektu-final.pdf>.

What is a Social firm? [online]. Social Firms UK, 2008 [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://socialfirmsuk.co.uk/about-social-firms/what-social-firm>>.

Seznam příloh

		Počet stran
Příloha A	Přehled definic sociální ekonomiky přijatých institucemi EU	3
Příloha B	Základní postuláty sociální ekonomiky zpracované partnerstvím HEFAISTOS	4
Příloha C	Impact Map	1
Příloha D	Dotazník pro zaměstnance	1
Příloha E	Dotazník pro firmy a organizace	1
Příloha F	Tři aspekty z dopadu projektu Greenlink: <i>Deadweight, Attribution</i> a <i>Displacement</i> .	4
Příloha G	Status TESSEA	5
Příloha H	Etický kodex TESSEA	1
Příloha I	Mainstreamingová strategie TESSEA	1
Příloha J	Průměrné hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd KZAM a pohlaví za rok 2008	2
Příloha K	Průměrné hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví za rok 2008	1

Přílohy

Příloha A

Přehled definic sociální ekonomiky přijatých institucemi EU

Tabulka 1: Přehled definic sociální ekonomiky přijatých institucemi EU

Zdroj definice	FONDA 2002	CEP-CMAF 2002	COR 2002	Evropská komise 1989/1990
Koncept	Typ podnikání, které je ve své vlastní podstatě organizace a produkce zaměřeno na uspokojování potřeb v intencích trvale udržitelného rozvoje a sociální odpovědnosti.	Nemůže být hodnocena pouze v kontextu ekonomické výkonnosti, která je přesto nezbytná pro dosahování cílů organizace; především musí být hodnoceny její příspěvky, pokud jde o solidaritu, sociální soudržnost a regionální vazby.	Hybridní typ organizace se sociálními cíly a požadavky. Právní formy závisí na podmínkách dané země.	Součást "stakeholder economy", jejíž organizace jsou vytvářeny těmi, kteří mají společné zájmy. Sociální podniky jsou odpovědný těm, kterým by měly sloužit.
Subjekty	Specifické typy podniků (družstva, vzájemně prospěšné podniky, organizace, spolky, nikoli však nadace).	Jde o druh podnikání, do kterého spadají organizace typu družstev, vzájemně prospěšných společností, spolků a také nadací . Složka organizované občanské společnosti.	Jde o ekonomické subjekty produkující výrobky nebo služby, nejde však o firmy typu s. r. o. či a. s. Jde víceméně o družstva, vzájemně prospěšné společnosti a spolky s ekonomickou aktivitou.	Jde o významné ekonomické hráče typu družstev, vzájemně prospěšných společností, spolků a také nadací .
Činnost	Jakákoliv činnost při respektování konceptu.	Činnosti spadající pod "evropské politiky" sociálního blahobytu, zaměstnanosti, podnikání, vzdělávání a výzkumu.	Sociální podniky jsou důležitými partnery místních úřadů. Sociální ekonomika je schopna zaplnit mezeru v poskytování sociálních služeb, které nejsou produkovány tradičními tržními aktéry nebo státem.	Jde o zdroj podnikání a pracovních míst tam, kde tradiční investory řízené firmy nemusí být životaschopné.

Hodnoty	Udržitelný rozvoj, mezigenerační charakter, kolektivní dědictví, solidarita, sociální odpovědnost.	Dobrovolné a otevřené členství, solidarita, odpovědnost, nezávislost na veřejné správě, sociální soudržnost.	Otevřený a transparentní management, demokracie, místní rozvoj a sociální pokrok, sociální soudržnost, znovu zapojení vyloučených občanů.	Dobrovolné členství, demokratická kontrola, autonomie a nezávislost.
Cíle	Rovnováha mezi jednotlivými regiony, sociální soudržnost, mír a bezpečnost.	Sociální ekonomika by měla být poměřována stupněm solidarity, sociální soudržnosti, teritoriálními vazbami a regionálním rozvojem.	Zboží a služby poskytnuté "hybridními subjekty" se sociálními cíly. Inkluze marginalizovaných skupin. Uspokojení potřeb, které veřejný ani tržní sektor uspokojit nedokážou.	Uspokojení nových potřeb, vytváření pracovních míst, solidarita a soudržnost.
Strategie	Solidarita mezi regiony, rizikem a ziskem. Vytváření sociálních a ekonomických hodnot. Vytváření udržitelných soběstačných sítí. Financování projektů. Vytváření vlastních fondů.	Využití zisku závisí na sociálních cílech a na vůli členů - obecně jde o reinvestice nebo distribuci. Sociální ekonomika má podobu mnoha právních forem, demonstruje svůj konkurenční charakter a schopnost přizpůsobovat se výzvám. Sociální soudržnost, plná zaměstnanost a boj proti chudobě.	Napomáhá místní správě transformovat sociální výdaje pasivního charakteru v aktivní sociální investice. Bojuje s pasivní závislostí na veřejném systému sociálního zabezpečení.	Plné zapojování členů a evropských občanů do společenství. Společnosti jsou řízeny na principu "jeden člen, jeden hlas". Dobrovolná participace, členství a vstup.

Vztah mezi jednotlivcem/společností a kapitálem	<p>Klíčová role jednotlivce. Mezi členy a podnikem existuje společenská smlouva, která je propojuje s okolím organizace; není to kapitál, kdo tuto roli plní. Role kapitálu je redukována na funkci finančního nástroje.</p>	<p>Nadřazenost individuálních a společenských zájmů nad kapitálem. Kombinace individuálních zájmů a zájmu veřejného. Využití zisku závisí na sociálních cílech organizace nebo zájmech a přáních členů ohledně reinvestic nebo distribuce.</p>	<p>Sociální ekonomika je neziskově orientována.</p>	<p>Primárním cílem není získávání výnosu z kapitálu.</p>
--	--	--	---	--

Zdroj: ROELANDTS, B., How to define the social economy? [online]. 2002. S. 26-30 [cit. 2010-04-14].

Dostupný z WWW: <<http://www.unikassel.de/fb5/soziologie/sel/sommerschule/www.sommerschule.data/PDFs/praha%20engl.pdf>>.

Příloha B

Základní postuláty sociální ekonomiky zpracované partnerstvím HEFAISTOS

A) skupina postulátů majících výrazný vliv na „podnikání“

Sociální ekonomika má za úkol hledat možností pro vytvoření příležitostí, které by umožnily skupinám ohroženým sociální exkluzí vrátit se zpět - tj.: sociální inkluzi. Tyto možnosti vhodnými způsoby přetvářet v reálné uskutečnění a zajistit podporu nezbytného trvání po dobu, než je subjekt schopen plnohodnotně zaujmout místo na trhu práce a působit za podmínek běžných v místě a čase v tržním prostředí.

Sociální ekonomika umožňuje ekonomické aktivity cílovým skupinám za definovaných zvýhodněných podmínek.

Sociální ekonomika, tak jako i ostatní systémy má zájem na zisku, ale jeho maximalizace ani obrát nejsou prioritou. Vytvořený zisk (akumulovaný kapitál) je přednostně směřován k naplnění primárního cíle, k tvorbě rezervního fondu a obecně přednostně rozvoji ve prospěch cílové skupiny před rozdělováním mezi jednotlivce.

Sociální ekonomika je zaměřena na cílové skupiny. Složení (definici) skupin, které tuto speciální podporu potřebují (kterým bude poskytována), definuje vláda ve vzájemné součinnosti se samosprávou a občanským sektorem.

Sociální ekonomika potřebuje speciální pojmový aparát, výkladový slovník, který jí bude v ekonomickém prostředí charakterizovat, na který se mohou odkazovat legislativní a další normy.

Sociální ekonomika je v rámci ekonomického systému podpořena legislativními, daňovými a jinými úpravami, zjednodušenými správními řízeními, včetně oblasti zajišťujícími vznik, provozování i ukončování činností subjektů.

Sociální ekonomika pro dlouhodobý efekt potřebuje pochopení podnikatelského prostředí v regionu. V tomto směru mohou aktivně přispět hospodářské komory, profesní svazy a profesní a odborové organizace.

Sociální ekonomika potřebuje neustálou a širokou mediální podporu, která vytvoří a udrží vstřícné nebo tolerantní prostředí pro tyto aktivity v celé společnosti.

Sociální ekonomika nemůže existovat (plnit svůj účel) bez aktivního zapojení cílových skupin.

Sociální ekonomika se liší od profesionálních nebo komunitních služeb i tím, že je do ní zapojena nejméně jedna, ale obvykle více různých skupin ohrožených sociální exkluzí.

Sociální ekonomice pro zapojení cílových skupin předchází jejich aktivní vyhledávání, následně přesvědčování, školení a nepřetržitá, nevtíravá, vysoce odborná pomoc, možnost supervize.

Sociální ekonomika má tendenci k dlouhodobějšímu než nutnému, využívání zdrojů a legislativních i ostatních zvýhodnění. S tím je nutno kalkulovat i ve zdrojích. Předčasné ukončení podpory, většinou na základě prvních pozitivních ekonomických výsledků, vede ke zhroucení aktivity.

Sociální ekonomika musí mít měřitelné výstupy, které nejsou jenom nebo prioritně „ekonomické“. S ohledem na charakter cílových skupin jsou stanovena měřítka pro posouzení míry úniku od sociální exkluze a míry postupu sociální inkluze.

Sociální ekonomika pro úspěšné dlouhodobé trvání, ve smyslu naplnění záměrů a k umožnění vytvářených synergických efektů, potřebuje odborníky na tuto oblast, jak v rámci veřejné správy, tak v oblasti ekonomiky a dalších. Je nutno provést změny a doplnění v učebních osnovách škol vychovávajících profesionály v těchto oblastech.

B) skupina postulátů majících výrazný vliv na „komunální problematiku“

Sociální ekonomika má za úkol hledat možnosti pro vytvoření příležitostí, které by umožnily skupinám ohroženým sociální exkluzí vrátit se zpět - tj.: sociální inkluzi. Tyto možnosti vhodnými způsoby přetvářet v reálné uskutečnění a zajistit podporu nezbytného trvání po dobu, než je subjekt schopen plnohodnotně zaujmout místo na trhu práce a působit za podmínek běžných v místě a čase v tržním prostředí.

Sociální ekonomika umožňuje ekonomické aktivity cílovým skupinám za definovaných zvýhodněných podmínek.

Sociální ekonomika je prosazována cestou demokratického řízení, participace občanů na podnikání a rozhodování a autonomie vycházející z kombinace podnikatelského zaujetí a ohledů k veřejnému zájmu - public interest.

Sociální ekonomika bez vědomé a účinné podpory vlády, orgánů státní správy a samosprávy nemůže být efektivně realizována.

Sociální ekonomika pro dlouhodobý efekt potřebuje pochopení podnikatelského prostředí v regionu. V tomto směru mohou aktivně přispět hospodářské komory, profesní svazy a profesní a odborové organizace.

Sociální ekonomika nemůže existovat (plnit svůj účel) bez aktivního zapojení cílových skupin.

Sociální ekonomika se liší od profesionálních nebo komunitních služeb i tím, že je do ní zapojena nejméně jedna, ale obvykle více různých skupin ohrožených sociální exkluzí.

Sociální ekonomice pro zapojení cílových skupin předchází jejich aktivní vyhledávání, následně přesvědčování, školení a nepřetržitá, nevtíravá, vysoce odborná pomoc, možnost supervize.

Sociální ekonomika se nejefektivněji uskutečňuje na nejnížší správní úrovni – na úrovni obcí a pověřených obcí.

Sociální ekonomika je založena na subjektech, které jsou rizikové v čase, místě, způsobu života, nebo s nedostatečným vzděláním a zázemím. Její nutné předpokládat, že výkon může být nižší a riziko ztrát či neúspěchu vyšší.

Sociální ekonomika pro úspěšné dlouhodobé trvání, ve smyslu naplnění záměrů a k umožnění vytvářených synergických efektů, potřebuje odborníky na tuto oblast, jak v rámci veřejné správy, tak v oblasti ekonomiky a dalších. Je nutno provést změny a doplnění v učebních osnovách škol vychovávajících profesionály v těchto oblastech.

Sociální ekonomika ve své struktuře naplňuje horizontální témata, jako jsou udržitelný rozvoj, informační společnost, podpora místním iniciativám, rovné příležitosti a další požadavky, například v oblasti gender mainstreamingu apod.

C) skupina postulátů majících výrazný vliv na „integraci“

Sociální ekonomika má za úkol hledat možnosti pro vytvoření příležitostí, které by umožnily skupinám ohroženým sociální exkluzí vrátit se zpět - tj.: sociální inkluzi.

Tyto možnosti vhodnými způsoby přetvářet v reálné uskutečnění a zajistit podporu nezbytného trvání po dobu, než je subjekt schopen plnohodnotně zaujmout místo na trhu práce a působit za podmínek běžných v místě a čase v tržním prostředí.

Sociální ekonomika umožňuje ekonomické aktivity cílovým skupinám za definovaných zvýhodněných podmínek.

Sociální ekonomiku charakterizuje akcentování sociálních cílů.

Sociální ekonomika považuje za základní hodnoty solidaritu, sociální soudružnost a sociální zodpovědnost.

Sociální ekonomika je zaměřena na cílové skupiny. Složení (definici) skupin, které tuto speciální podporu potřebují (kterým bude poskytována), definuje vláda ve vzájemné součinnosti se samosprávou a občanským sektorem.

Sociální ekonomika nemůže existovat (plnit svůj účel) bez aktivního zapojení cílových skupin.

Sociální ekonomika se liší od profesionálních nebo komunitních služeb i tím, že je do ní zapojena nejméně jedna, ale obvykle více různých skupin ohrožených sociální exkluzí.

Sociální ekonomice pro zapojení cílových skupin předchází jejich aktivní vyhledávání, následně přesvědčování, školení a nepřetržitá, nevstíravá, vysoce odborná pomoc, možnost supervize.

Sociální ekonomika musí mít měřitelné výstupy, které nejsou jenom nebo prioritně „ekonomické“. S ohledem na charakter cílových skupin jsou stanovena měřítka pro posouzení míry úniku od sociální exkluze a míry postupu sociální inkluze.

Sociální ekonomika a její podpora není adresována v legislativních a dalších institutech pro jednotlivce, přestože je cílem zabránit sociální exkluzi každého jednotlivého občana.

Sociální ekonomika je potřebná při jakékoliv míře nezaměstnanosti. Cílové skupiny mají specifika, která se vymykají běžnému rámci společnosti, zejména možnosti přístupu na trhy práce a rovnost příležitostí.

D) skupina postulátů „obecných“

Sociální ekonomika je požadavkem doby, vyřčeným Maastrichtskou dohodou (1992) - podněty členským zemím Evropské unie k podpoře ekonomické a sociální soudržnosti, Amsterodamskou dohodou (1999) - cíle zajistit řádnou sociální ochranu a bojovat se sociální exkluzí a Evropskou sociální chartou (1961) – vyjádřena sociální práva.

Sociální ekonomika je nástroj k uplatnění specifické společenské praxe v národním hospodářství.

Sociální ekonomika je vedle zvykového, příkazového a tržního dalším alternativním ekonomickým systémem. Spolu s nimi je realizována ve smíšeném ekonomickém systému.

Sociální ekonomika nemůže být konkurenčně schopná na volném trhu.

Sociální ekonomika není sociální podporou. Sociální dávky jednotlivci, rodinám a osobám žijícím ve společné domácnosti nejsou sociální ekonomikou.

Sociální ekonomika nediskriminuje ani neupřednostňuje žádnou z forem „podnikání“. Předpokládá, že každá forma je v čase a místě odpovídající možnostem a potřebám.

Příloha C

Impact Map

Tabulka 2: Impact Map

Organisation												Name						
Objectives												Date						
Scope	Activity						Objective of Activity					Time Period						
	Contract/Funding/ Part of organisation						Purpose of Analysis					Forecast or Evaluation						
Stage 1 →		Stage 2 →					Stage 3 →					Stage 4 →						
Stakeholders	Intended/unintended changes	Inputs		Outputs		The Outcomes (what changes)							Dead- weight %	Displace- ment %	Attribu- tion %	Drop Off %	Impact	Action Plan
Who do we have an effect on? Who has an effect on us?	What do you think will change for them?	What do they invest?	Value £	Summary of activity in numbers	Description How would you describe the change?	Indicator How would you measure it?	Source Where did you get the information from?	Quantity How much change was there?	Duration How long does it last?	Financial proxy What proxy would you use to value the change?	Value £ What is the value of the change?	Source Where did you get the information from?	What would have happened without the activity?	What activity did you displace?	Who else contributed to the change?	Does the outcome drop off in future years?	Quantity times financial proxy, less deadweight, displacement, and attribution.	What needs to be done?

Zdroj: The SROI Network [online]. [2010-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.sroi-uk.org/component/option,com_docman/task,cat_view/gid,34/Itemid,38/>.

Příloha D

Dotazník pro zaměstnance

MĚŘENÍ LOKÁLNÍHO MULTIPLIKÁTORU V OSTOPOVICÍCH

Dotazník pro Zaměstnance

Děkujeme Vám za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku. Zároveň Vás chceme ujistit o tom, že s údaji bude zacházeno jako s důvěrnými, budou použity výhradně pro potřeby výzkumu a nebudou poskytnuty dalším osobám.

Zaměstnavatel:

Místo bydliště:

Dojíždíte do zaměstnání? ☐ ano ☐ ne

Pokud ano, uveďte prosím odkud:.....

Nyní prosím, do níže uvedené tabulky vyplňte, jak přibližně utratíte svůj měsíční příjem ze zaměstnání. Můžete si vybrat, zda chcete vyplňovat výdaje v Kč nebo v procentech.

Chci vyplňovat údaje v Kč

Výdaje celkem	
Z toho utraceno v okrese Brno-město	
Z toho utraceno v okrese Brno-venkov	
Z toho utraceno jinde	

Chci vyplňovat údaje v %

Výdaje celkem	100%
Z toho utraceno v okrese Brno-město	
Z toho utraceno v okrese Brno-venkov	
Z toho utraceno jinde	

Příloha E

Dotazník pro firmy a organizace

MĚŘENÍ LOKÁLNÍHO MULTIPLIKÁTORU V OSTOPOVICÍCH

Dotazník pro firmy a organizace

Děkujeme Vám za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku. Zároveň Vás chceme ujistit, že z konečné hodnoty lokálního multiplikátoru nebude možné zjistit jakékoliv informace o hospodaření Vaší firmy či organizace. S údaji bude samozřejmě zacházeno jako s důvěrnými, budou použity výhradně pro potřeby výzkumu a nebudou poskytnuty dalším osobám.

Název společnosti a adresa:

Kontaktní osoba:.....

Pozice:

Telefon:

Do níže uvedené tabulky prosím vyplňte, jak jsou přibližně rozloženy výdaje Vaší firmy nebo organizace. Můžete si vybrat, zda chcete vyplňovat výdaje v Kč nebo v procentech.

Můžete si také vybrat, zda budete vyplňovat údaje za měsíc či rok.
Údaje jsou za (prosím zatrhněte): ☐ měsíc ☐ rok

Chci vyplňovat údaje v Kč

Výdaje celkem	
Z toho utraceno v okrese Brno-město	
Z toho utraceno v okrese Brno-venkov	
Z toho utraceno jinde	

Chci vyplňovat údaje v %

Výdaje celkem	100%
Z toho utraceno v okrese Brno-město	
Z toho utraceno v okrese Brno-venkov	
Z toho utraceno jinde	

Příloha F

Tři aspekty z dopadu projektu Greenlink: *Deadweight, Attribution a Displacement*

Tabulka 3: Tři aspekty z dopadu projektu Greenlink: *Deadweight, Attribution a Displacement*

Stakeholderi	Výsledky	Hodnota (£)	Deadweight	Attribution	Displacement	Dopad (£)
Běžní dobrovolníci	Návrat zpět něčeho do společnosti.	1,50	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	185
	Více důvěry.	6,25	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	499
	Lepší snášenlivost u dětí a mladých lidí.	6,25	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	1 608
	Setkávání se s novými lidmi ze společnosti.	0,30	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	120
	Zvýšení fyzického zdraví.	243,80	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	-
	Zlepšení duševní pohody a pozitivního myšlení.	13,33	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	2 960
	Naučení nových environmentálních schopností.	100,54	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	639
	Získání nových přátel.	5,42	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	3 328

Stakeholderi	Výsledky	Hodnota (£)	Deadweight	Attribution	Displacement	Dopad (£)
	Naučení nových základních schopností.	74,15	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	639
	Získání zaměstnání.	13,50	V každém případě je 50% šance získání práce, vezme se tedy pouze jedna z možností, tzn. 25 %.	Přibližně 25 %.	Pro každého zájemce o práci je 0,82 práce, to znamená 18% posunutí.	12 454
	Pravděpodobnější získání pracovního místa v budoucnu.	1 856	0 %	25% povzbuzení od rodiny či pečujícího.	0 %	1 392
		18,75	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	
Dobrovolníci mající poruchy učení	Udržení pocitu mít něco na práci.	10,05	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	1 604
Mladí dobrovolníci	Lepší snášenlivost dalších generací.	6,25	Ze skotských domácích výzkumů vyplynulo, že v North Lanarkshire bylo 13,7 % dobrovolníků.	33 % dobrovolníků, kteří byli přihlášení z Volunteer Centre and Social Work.	0 %	997
Místní obyvatelstvo (děti a mládež)	Více her s přáteli.	6,50	24 % dětí v UK, kteří mají v blízkosti bydliště alespoň kousek zeleně a chodí tam jednou či dvakrát týdně.	Odhad účinku skupinového tlaku je 25 %.	0 %	11 560
	Více zábavy.	0,76	Proporce místních událostí, které mohli děti bezplatně hledat na internetu je 25 %.	Odhad účinku skupinového tlaku je 25 %.	0 %	569
	Více chůze a cyklistiky.	8,29	45 % dětí ve věku do 5 do 15 let, kteří se věnují cyklistice minimálně 20 minut týdně.	Odhad účinku skupinového tlaku je 25 %.	0 %	76 463
Všichni místní obyvatelé	Hezké místo k žití.	5 872	0 %	0 %	0 %	223 123

Stakeholderi	Výsledky	Hodnota (£)	Deadweight	Attribution	Displacement	Dopad (£)
	Legrace a vytváření přátelského společenství.	0,76	Proporce místních událostí v zalesněných oblastech, které dospělí navštěvují, je 15 %.	50% účinek počasí a sezóny na venkovní aktivity.	0 %	3 168
	Více fyzicky aktivních dospělých.	4,50	Poměr skotských dospělých, kteří dodržují doporučenou minimální úroveň aktivit, je 39 %.	50% účinek počasí a sezóny na venkovní aktivity.	0 %	2 210
	Přátelštější společnost.	0,29	0 %	50 % externích vlivů na zkoumanou náladu.	0 %	8 050
Central Scotland Forest Trust	Zvýšené PR.	5,00	15 % - televize, webové stránky.	25 % - televize, webové stránky.	0 %	314
NLC • Regenerační služby	Zvýšení udržitelnosti Greenlink.	28 000	0 %	40% koeficient rutinního shromažďování fondů zabezpečených následkem Greenlink.	0 %	16 800
	Zlepšené učení pro organizaci.	500	0 %	66 % - 2 další členové personálu pomáhali jinému členovi vyvinout schopnosti.	0 %	170
	Zvýšený profil CSFT v North Lanarkshire.	50 000	0 %	26% dopad společenského zastupování a asociace obyvatel v podpoře projektu.	0 %	37 500
	Změna vnímání v NLC - Greenspace je vnímán jako aktivum společnosti.	21 500	Odhad proporce fondu, který by měl být utracen za greenspace je 50 %.	25 %	0 %	80 625
	Nahrazení venkovní zahradnické aktivity pro klienty.	28	0 %	0 %	0 %	7 712
Lesní správa Skotska	Otevření zalesněných oblastí veřejnosti.	40,00	55 % dospělých pravidelně užívajících greenspace.	5% vládní kampaň pro tělesné aktivity.	0 %	599

Stakeholderi	Výsledky	Hodnota (£)	Deadweight	Attribution	Displacement	Dopad (£)
Policie Motherwell	Demonstrace významu občanské angažovanosti.	500 000	85 % - Greenlink byl jeden ze čtyř zahrnutých projektů fondu WIAT.	85 % - Greenlink byl jeden ze čtyř zahrnutých projektů fondu WIAT.	0 %	11 250
National Health Services	Méně anti-sociálního chování.	69,88	0 %	50% odhad snížení protisociálního chování kvůli dalším zakročením.	0 %	699
	Zdravější děti.	60,40	69 % skotských dětí, které dodržují doporučenou minimální úroveň aktivit.	25 %	0 %	6 038
	Zdravější dospělí.	60,40	Poměr skotských dospělých, kteří dodržují doporučenou minimální úroveň aktivit, je 39 %.	25 %	0 %	967
	Více aktivit povzbuzujících tělesnou činnost.	4,50	54 % je průměr mezi dětmi i dospělými, kteří dodržují doporučené minimum.	25 %	0 %	34 720

Zdroj: Greenlink SROI final report. [online]. S. 19 - 28[cit. 2010-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.sroiproject.org.uk/case-studies/greenlink.aspx>>.

Příloha G

Status TESSEA

Statut Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky v ČR

Čl. I Úvodní ustanovení

Název: Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky v ČR
zkráceně: TESSEA
Sídlo: Štefánikova 12, 150 00 Praha 5

Čl. II Postavení tematické sítě

TESSEA je názorovou platformou právnických i fyzických osob, které uznávají základy, význam, vliv, priority a znaky sociální ekonomiky a chtějí společně podporovat rozvoj sociálního podnikání v ČR. Je iniciovaná projektem Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky, který je financován Evropským sociálním fondem a Státním rozpočtem ČR. Nemá právní subjektivitu, k prosazení svých cílů využívá dobrovolné iniciativy svých členů, případně projektů a dalších nástrojů, jejichž nositeli jsou konkrétní členové TESSEA.

Čl. III Poslání a cíle platformy

Posláním TESSEA je prosazování konceptu sociální ekonomiky a sociálního podnikání v podmínkách ČR, zejména vytvořením a rozvíjením modelu infrastruktury pro jeho rozvoj, zahrnující oblasti osvěty, vzdělávání, podpory, financování a výměny zkušeností na národní i mezinárodní úrovni a jeho prosazování do koncepcí, strategií a politik.

1) Cílem TESSEA je sdružovat a společně zastupovat zájmy svých členů a příznivců sociální ekonomiky a sociálního podnikání a podporovat a rozvíjet jednotlivé oblasti, kterými jsou:

- prosazování sociální ekonomiky a sociálního podnikání do koncepcí, strategií a politik;
- revize definic a pojmů souvisejících se sociální ekonomikou a sociálním podnikáním a
- revize standardů sociálního podniku;
- osvěta a vnější komunikace, propagace dobrých příkladů;
- podpora sociálního podnikání prostřednictvím zadávání veřejných zakázek;
- sociální podnikání z hlediska veřejné podpory;
- mapování potřeb vzdělávání sociálních podnikatelů (k rozvoji podnikavosti se sociální prioritou);

- mapování potřeb poradenství sociálním podnikatelům;
- sdílení poznatků o možnostech měření dopadů sociálního podnikání;
- financování sociální ekonomiky a sociálního podnikání;
- propojení s evropskou tematickou sítí pro sociální ekonomiku (sledování vývoje v jiných
- členských zemích a prosazování některých českých témat prostřednictvím evropské sítě);
- rozvoj infrastruktury na podporu sociálního podnikání.

2) Za tímto účelem TESSEA zejména:

- volí expertní výbor;
- pověřuje některého ze svých členů s právní subjektivitou zastupováním TESSEA navenek
- v organizačních záležitostech vůči třetím osobám;
- tento pověřený člen plní pro TESSEA funkci sekretariátu;
- realizuje PROJEKTY k prosazení dílčích cílů a záměrů.

Čl. IV Členství

- 1) Členem TESSEA mohou být právnické nebo fyzické osoby působící nebo vykonávající předmět své činnosti na území ČR, které souhlasí se statutem a cíli platformy a splní podmínky členství.
- 2) Členství vzniká podáním písemné přihlášky prostřednictvím registračního formuláře osobně, elektronicky* nebo poštou s uvedením
 - a) u fyzických osob jména, data narození, bydliště, kontaktních údajů a hlavních důvodů, které zájemce vedou ke členství v TESSEA;
 - b) u právnických osob názvu, data vzniku, sídla, kontaktních údajů, hlavní (převažující) činnosti a hlavních důvodů, které zájemce vedou ke členství.
- 3) Členství v TESSEA vzniká potvrzením přihlášky zájemce expertním výborem.
- 4) Členství v TESSEA zaniká:
 - a) vystoupením člena písemným oznámením expertnímu výboru, doručeném sekretariátu;
 - b) zánikem právnické nebo úmrtím fyzické osoby;
 - c) zrušením členství na základě rozhodnutí Výroční schůze z důvodu závažného porušení statutu;
 - d) zánikem TESSEA.
- 5) Sekretariát TESSEA vede seznam členů, který průběžně aktualizuje.

Čl. V Práva a povinnosti členů

- 1) Členové jsou oprávněni zejména:
 - a) účastnit se aktivit směřujících k plnění cílů TESSEA;
 - b) být informováni o aktivitách, které TESSEA vyvíjí, a vyjadřovat se k jejich obsahu;
 - c) podílet se na činnosti pracovních skupin;
 - d) obracet se na orgány TESSEA s podněty a návrhy;
 - e) vyjadřovat se k dokumentům a materiálům vydávaným TESSEA;
 - f) volit své zástupce do orgánů;
 - g) být informováni o zasedáních orgánů a o projednávaných bodech programu.
- 2) Členové TESSEA mají povinnost zejména:
 - a) dodržovat statut, případně jednací a organizační řád;
 - b) svědomitě vykonávat funkce v orgánech TESSEA.

Čl. VI Orgány TESSEA

- Orgány TESSEA jsou:
- a) Výroční členská schůze
 - b) Expertní výbor.

Čl. VII Výroční schůze

- 1) Výroční schůze platformy je nejvyšším orgánem TESSEA, schůzi tvoří všichni přítomní členové nebo jimi delegovaní zástupci (dále jen „delegáti“). Může se (případně částečně) uskutečnit formou otevřené konference.
- 2) Výroční schůzi svolává Expertní výbor podle potřeby, nejméně však 1x ročně a svolá Výroční schůzi vždy, když o to požádá nejméně 1/3 všech členů TESSEA.
- 3) Pro zabezpečení hladkého chodu jednání Výroční schůze a odpovědného rozhodování připravuje Expertní výbor pro každé jednání program, který rozesílá spolu s pozvánkou nejméně 15 dní před jejím konáním.
- 4) Výroční schůze zejména:
 - a) schvaluje statut, jednací, případně volební řád a rozhoduje o jejich změnách;
 - b) volí na dobu 1 roku členy Expertního výboru a rozhoduje o jejich odvolání;
 - c) rozhoduje o odvoláních v členských záležitostech;
 - d) rozhoduje o zrušení TESSEA.
- 5) Výroční schůze je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech delegátů. Jestliže se v řádně oznámeném termínu nesejde potřebný počet delegátů, je Výroční schůze usnášeníschopná po uplynutí třiceti minut od termínu uvedeného v pozvánce.

- 6) Hlasovací právo všech delegátů je rovné.
- 7) O změně statutu a zrušení TESSEA rozhoduje Výroční schůze dvoutřetinovou většinou všech přítomných delegátů TESSEA. Změna statutu a zrušení TESSEA musí být uvedeny předem na programu, zasílaném spolu s pozvánkou na Výroční schůzi.
- 8) V ostatních věcech rozhoduje Výroční schůze nadpoloviční většinou přítomných delegátů.

Čl. VIII Expertní výbor

- 1) Expertní výbor je výkonným orgánem TESSEA, který za svou činnost odpovídá Výroční schůzi.
- 2) Expertní výbor má nejméně 5 členů, členové Expertního výboru jsou voleni Výroční schůzí TESSEA na období 1 roku. Není-li po uplynutí funkčního období stávajícího Expertního výboru zvolen Výroční schůzí nový Expertní výbor, prodlužuje se funkční období stávajícího Expertního výboru až do dalšího rozhodnutí Výroční schůze TESSEA.
- 3) Členy Expertního výboru mohou být zvoleni registrovaní členové TESSEA, u právnických osob jejich delegovaní zástupci.
- 4) Expertní výbor svolává jeho předseda a v jeho nepřítomnosti pověřený člen výboru nejméně 5x ročně.
- 5) Zasedání Expertního výboru se mohou zúčastňovat pozvaní hosté. Při jednání Expertního výboru mají tito hosté hlas poradní.
- 6) Expertní výbor zejména:
 - volí (odvolává) ze svých členů předsedu;
 - sleduje a monitoruje činnost TESSEA;
 - svolává Výroční členskou schůzi;
 - zpracovává a předkládá podklady pro rozhodnutí členské schůze;
 - vyjadřuje s k projektům zpracovaných a předkládaným jedním nebo více členy TESSEA,
 - které se váží k tématům sociální ekonomiky a sociálního podnikání, případně ovlivňují
 - činnost nebo financování TESSEA;
 - zpracovává výroční zprávu TESSEA za kalendářní rok.
- 7) Předseda Expertního výboru zastupuje TESSEA navenek, jedná jejím jménem. O svém jednání je povinen vyčerpávajícím způsobem informovat ostatní členy Expertního výboru.

8) Pro zabezpečení hladkého chodu jednání a odpovědného rozhodování Expertního výboru připravuje předseda pro každé jednání jeho program, který rozesílá prostřednictvím sekretariátu spolu s pozvánkou nejméně 7 dnů před jednáním.

9) Jednání expertního výboru řídí předseda nebo v době jeho nepřítomnosti jím pověřený člen výboru.

10) Výbor je usnášeníschopný, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jeho členů.

11) Výbor rozhoduje nadpoloviční většinou všech přítomných členů. Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy.

Čl. XII Zánik TESSEA

TESSEA zaniká rozhodnutím Výroční schůze. Schválení usnesení Výroční schůze o zániku TESSEA vyžaduje souhlas nejméně 2/3 většinou přítomných delegátů.

Čl. XIII Závěrečná ustanovení

1) Tento statut nabývá účinnosti dnem schválení.

2) Změny a doplňky statutu provádí výhradně Výroční schůze.



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

nová ekonomika

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Příloha H

Etický kodex TESSEA

Členství v názorové platformě TESSEA vyjadřuje dobrovolný a svobodný vztah člena k základním hodnotám sociální ekonomiky a sociálního podnikání ve smyslu jejích dokumentů a statutu.

Členové se zavazují zejména

1. Svým jednáním, postoji a názory na veřejnosti respektovat a podporovat **toto** poslání a cíle ve smyslu čl. III statutu TESSEA.
2. Nespojovat cíle a zájmy TESSEA s politickou stranou nebo koalicí anebo s lobbistickými zájmy skupin finančních, obchodních nebo mocenských, jejichž jednání a cíle by byly v rozporu a poškozovaly cíle a hodnoty sociální ekonomiky a sociálního podnikání.
3. Nezneužít jména TESSEA a svého členství v platformě k osobním a skupinovým zájmům a cílům, které jsou přímo nebo vědomě v rozporu se zájmy platformy a jejích ostatních členů.
4. Nezneužít informací a know-how získaných v souvislosti s jejich členstvím a odbornou spoluprací v platformě k osobním cílům, které by mohly poškozovat zájmy TESSEA a jejích ostatních členů.
5. Při koncipování svých záměrů, aktivit či projektů souvisejících obsahově s činnostmi nebo se jménem TESSEA respektovat stanovisko expertního výboru přijaté ve smyslu čl. VIII odst. 6 statutu TESSEA.



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

nová ekonomika

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Příloha I

Mainstreamingová strategie TESSEA

Mainstreamingová strategie bude sloužit jako podklad pro prosazování tématu sociální ekonomiky a sociálního podnikání. V přípravné fázi byl zformulován její cíl, cílové skupiny a nástroje a byla také vytvořena její struktura.

Cíl mainstreamingové strategie TESSEA:

Změnit postoj veřejnosti k sociální ekonomice a sociálnímu podnikání, aby bylo možné začít budovat funkční infrastrukturu pro jejich rozvoj.

Mainstreamingová strategie bude sledovat následující posloupnost:

INFORMACE → POCHOPENÍ → JEDNÁNÍ → PODPORA → AKTIVITA SE ZMĚNĚNÝM POSTOJEM

Mainstreamingová strategie bude zpracována podle cílových skupin a ke každé cílové skupině bude zformulován dílčí cíl mainstreamingové strategie. Na úrovni cílových skupin budou přiřazovány jednotlivé aktivity projektu Tematické sítě pro rozvoj sociální ekonomiky a případné další nové aktivity. Naplnění celkového cíle mainstreamingové strategie bude měřeno prostřednictvím plnění dílčích měřitelných cílů pro jednotlivé cílové skupiny. Aktivity mainstreamingu budou plánované s ohledem na rozpočet projektu. Za realizaci mainstreamingové strategie bude odpovídat vedoucí pracovní skupiny komunikace, kterému bude poskytovat podporu expertka na mainstreaming. V mainstreamingové strategii budou také evidovány aktivity jiných organizací, které přispívají k jejímu cíli, vždy s uvedením konkrétního realizátora.

Cílové skupiny:

- politici (zejména členové relevantních výborů Senátu a Parlamentu ČR, poradní a pracovní orgány vlády)
- státní správa (zejména ministerstva)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

nová ekonomika

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- územní státní správa (krajské a obecní úřady)
- krajské a regionální asociace
- rozvojové agentury
- vrcholné instituce tržního sektoru (například hospodářské komory, zastřešující podnikatelské organizace)
- organizace družstevního sektoru
- podnikatelské organizace s potenciálem sociálního podnikání
- organizace občanského sektoru s potenciálem sociálního podnikání
- odbory
- vysoké školy, výzkumné instituce a školící instituce s potenciálem zabývat se SE
- média
- významné osobnosti veřejného života
- širší veřejnost

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE TESSEA

Členové TESSEA budou dostávat 4x ročně elektronický zpravodaj a budou mít k dispozici web www.socialni-ekonomika.cz, který bude upraven pro potřeby projektu. Kromě jiných úprav bude vytvořena uzavřená část webu, která bude vyhrazena pouze pro členy a na níž budou vyvěšovány zejména zápisy z jednání pracovních skupin a expertního výboru, zprávy z některých zahraničních konferencí a také výstupy z práce pracovních skupin. K osobnímu setkávání bude docházet na pravidelných ročních konferencích. Komunikace mezi pracovními skupinami bude zajišťována prostřednictvím pravidelných schůzek všech jejich vedoucích a realizačního týmu projektu. Pro komunikační strategii byly určeny 4 úrovně zapojení do činnosti tematické sítě (členové TESSEA, členové pracovních skupin, vedoucí pracovních skupin, členové expertního výboru) a byla vytvořena komunikační matice, která zachycuje, kdo s kým a jakým způsobem bude komunikovat. Členové tematické sítě budou moci informovat o svých aktivitách prostřednictvím zpravodaje, internetu a stránky www.socialni-ekonomika.cz.

Příloha J

Průměrné hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd KZAM a pohlaví za rok 2008

Tabulka 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd KZAM a pohlaví za rok 2008

Zaměstnání	kód KZAM	Struktura průměrné mzdy						
		hrubá mzda v Kč	z toho složky mzdy v %					
			základní složka	prémie, odměny	příplatky za přesčas	příplatky ostatní	náhrady mzdy	odměny za pohotovost
Celkem		26 349	66,90	16,21	0,64	5,70	10,32	0,23
V tom třídy KZAM:								
Příslušníci armády	01	26 304	62,13	8,69	0,34	27,47	0,01	1
Zákonodárci, vyšší úředníci	11	42 136	52,44	13,26	0,05	22,86	10,64	0,75
Vedoucí a řídící pracovníci velkých organizací	12	62 229	64,58	23,44	0,12	2,63	9,14	0,09
Vedoucí, ředitelé řídící malý podnik, organizaci, společnost	13	40 891	67,80	20,42	0,15	2,72	8,80	0,11
Vědci a odborníci ve fyzikálních a příbuzných vědách, architekti	21	42 001	69,36	17,93	0,25	2,63	9,36	0,48
Vědci, odbor. v biologických, lékařských oborech	22	40 977	63,88	13,05	1,82	10,39	9,20	1,66
Odborní pedagogičtí pracovníci	23	26 989	64,60	10,00	0,06	9,40	15,91	0,02
Ostatní vědci a odborníci jinde neuvedení	24	35 984	70,91	14,73	0,08	4,51	9,69	0,07
Technici ve fyzikálních, technických a příbuzných oborech	31	30 585	68,89	15,68	0,70	4,45	9,89	0,40
Techničtí pracovníci v oblasti biologie, zdravotnictví, zemědělství	32	23 627	69,17	7,89	0,95	11,51	10,16	0,32
Pedagogičtí pracovníci	33	21 167	66,93	7,03	0,12	10,20	15,70	0,03
Jiní pomocní odborní pracovníci	34	29 093	68,85	16,37	0,11	4,60	9,92	0,15
Nižší administrativní pracovníci	41	21 651	71,83	14,66	0,36	3,66	9,45	0,04
Úředníci ve službách a obchodě	42	19 475	71,65	13,94	0,38	4,79	9,21	0,03
Obsluhující pracovníci	51	16 565	69,02	8,42	0,68	12,19	9,50	0,20

Prodavači, manekýni a předváděči zboží	52	15 721	68,94	17,61	0,49	4,41	8,54	0,02
Kvalifikovaní dělníci v zemědělství, lesnictví, rybářství	61	17 756	65,64	16,94	1,40	5,69	10,29	0,04
Kvalifikovaní dělníci při dobývání surovin, stavební děl.	71	22 221	64,94	18,36	1,39	3,37	11,50	0,44
Kvalifikovaní kovodělci a strojírenští dělníci	72	23 052	64,19	17,03	1,30	5,43	11,67	0,38
Výrobci a opraváři přesných přístrojů, uměl. řemeslníci	73	19 296	66,24	15,83	1,01	4,97	11,87	0,09
Ostatní kvalifikovaní zpracovatelé a výrobci	74	16 252	67,07	16,33	1,10	4,05	11,40	0,05
Obsluha průmyslových zařízení	81	22 261	60,72	17,20	1,19	9,31	11,39	0,19
Obsluha stacionárních zařízení a montážní dělníci	82	19 859	64,28	15,57	1,23	7,11	11,78	0,03
Řidiči a obsluha pojízdných strojních zařízení	83	22 160	63,88	17,60	1,69	6,21	10,33	0,28
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci v prodeji a službách	91	12 645	72,67	10,27	0,53	6,92	9,49	0,11
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci v zem., lesnic., rybář.	92	(14 811)	69,87	14,83	0,89	3,86	10,53	0,02
Pom. a nekvalifikovaní pracovníci v dolech, lomech, průmyslu	93	16 587	68,08	14,84	0,94	5,19	10,86	0,09

Zdroj: *Struktura průměrné hrubé měsíční mzdy podle tříd KZAM [online]. 2009 [2010-04-21]. Český statistický úřad. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3109-09>>.*

Příloha K

Průměrné hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví za rok 2008

Tabulka 4: Průměrné hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví za rok 2008

Věk zaměstnance	Průměrná mzda v Kč		
	celkem	muži	ženy
Celkem	26 349	29 628	21 939
do 19 let	15 252	16 122	13 361
od 20 do 24 let	19 241	20 277	17 679
od 25 do 29 let	24 797	26 127	22 794
od 30 do 34 let	28 373	31 231	23 321
od 35 do 39 let	28 434	33 535	21 763
od 40 do 44 let	28 183	33 394	22 517
od 45 do 49 let	26 838	31 544	21 979
od 50 do 54 let	25 547	29 356	21 648
od 55 do 59 let	25 548	28 154	21 999
od 60 do 64 let	27 576	28 953	22 957
od 65 a více let	25 729	28 156	19 461

Zdroj: Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví [online]. 2009 [2010-04-21]. Český statistický úřad. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3109-09>>.